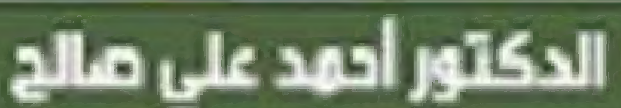
إدارة
رأس المال البشري

مطارحات استراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار







الدكتور أحمد علي صالح







اليازوري

إدارة رأس المال البشري
الدكتور أحمد علي صالح
اليازوري

إدارة رأس المال البشري
مطارحات استراتيجية

إدارة رأس المال البشري

مطارحات استراتيجية

في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار

تأليف

الدكتور/أحمد علي صالح

دكتوراه إدارة أعمال





بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَفِي أَنفُسِكُمْ ۚ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾

(الذاريات: 21)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

(الزمر: 9)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾

(لقمان: 12)

الإهداء

إلى ....

أُولُوا الأَلْبَابِ الساعين بالحسنى والمعروف للاستثمار

في رأس المال البشري لخدمة الإنسانية والرقي

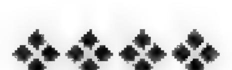
إلى ....

زوجتي العزيزة .... احتراما وامتناناً

ولدي علي وحنين .... حباً وحناناً

أحمد

فهرس المحتويات



المقدمة

من المعروف أن المقدمة تمثل الهوية التعريفية للكتاب من حيث وصف توجهاته الفكرية ورؤيته الفلسفية وأهدافه المعرفية والإجرائية ومحاوره الأساسية وخريطة سير تحليلاته وتوليفاته لربط الأفكار بالوقائع والنتائج ؛ وفي إطار الطرح السابق وتأسيسا عليه تأتي مقدمة الكتاب الحالي والتي تشمل الفقرات الآتية:

- لماذا إدارة رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري **Human Capital** رصيد المعرفة الضمنية المتواجد في عقول الموارد البشرية، ذلك الرصيد الذي يشكل 75-85 ٪ من رصيد الخزين المعرفي في المنظمة، والمتولد من المقدرة العقلية البشرية تلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل (المعارف، والخبرات، والمهارات، والتعليم، والإرث التاريخي) والتي لابد من الاستثمار فيها لأن منحنى انتاجية تلك الموجودات يتزايد بتقدم العمر وبالتالي لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة فضلاً عن الاستخدام المتعدد والمتزامن لها على العكس من الموجودات الأخرى. لأن الاستثمار سيقود إلى انتزاع المعرفة الضمنية وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات واقعية للانتفاع منها في:

- رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على انتاج الأفكار الابتكاريه وصناعة الابداعات المتلاحقة.
- تطوير القدرات والخصائص الريادية وتنمية ثقافة ريادة الأعمال.

- بناء الجدارات الجوهرية والقابليات المتميزة التي يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها أو استنساخها.
- زيادة مساحة الانتفاع من الإبداع التكنولوجي من خلال التعلّم على كيفية استخراج القيمة من الإبداع.
- قيادة التميز في الأداء من خلال الاستبقاقية في تقديم المنتجات والخدمات بما يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة السوق المضافة.
- تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها من خلال تطوير وتعزيز الأفكار اللامسبوقة التي تزيد من الفجوة المعرفية بين المنظمة وبين المنظمات المنافسة بما يجعلها منظمات لاهثة ومسرفة في تكاليف التقليد.

إن تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري وتوفير بيئة وملاذات آمنة للاستثمار الكفء فيه يستلزم وجود إدارة فاعلة لهذا الغرض، تحلل وتخطط استراتيجيا للاستثمار وتنظمه وتراقب وترصد العوامل المؤثرة والطاردة والتي تسبب انهيار المنظمات وتسرب مواردها البشرية، هي إدارة رأس المال البشري.

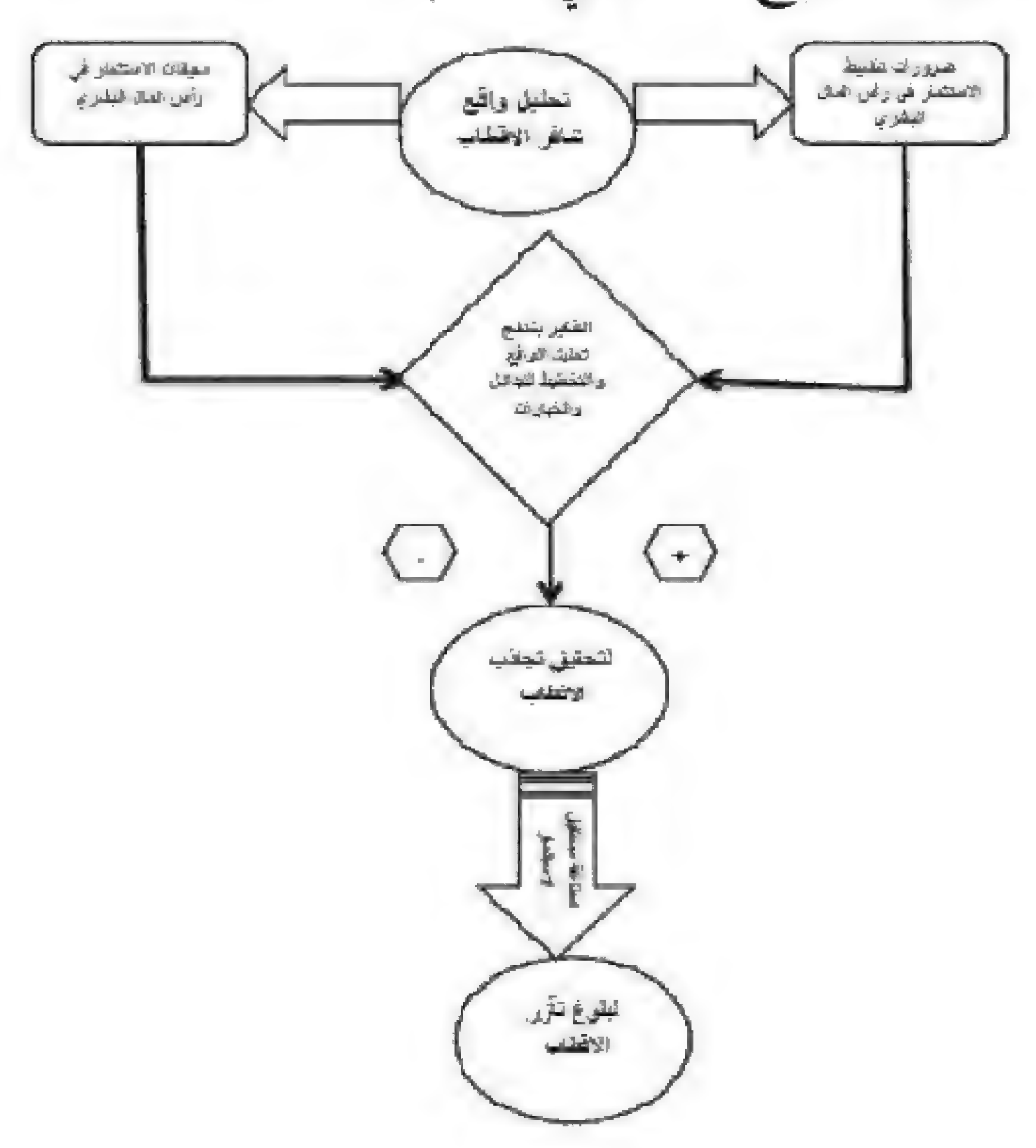
ونعرف إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management (HCM

لأغراض الكتاب الحالي بأنها: منهجية فكرية ذات مقاصد استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتضمن عمليات تحليل مسببات وضرورات الاستثمار، والتفكير والتخطيط استراتيجيا للبدائل والخيارات الملائمة، وتشخيص وحصر العوامل الطاردة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مواجهتها، وصناعة مستقبل الاستثمار الكفء.

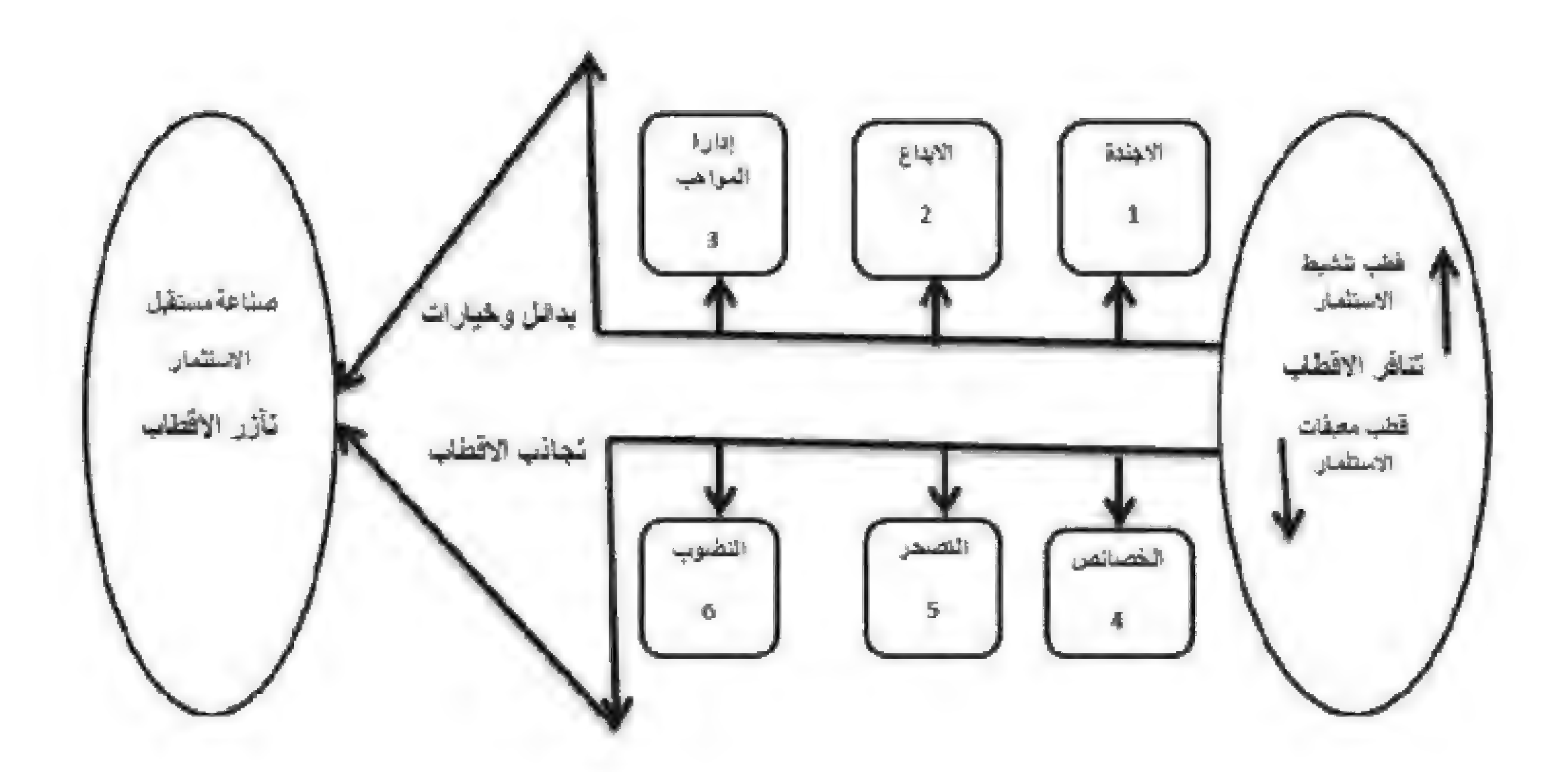
- **ما الهدف من الكتاب**: تأسيس قاعدة معرفية للإطار الفكري والإجرائي لإدارة رأس المال البشري بالشكل الذي يوسع مدارك مراكز القرار المنظمي بمضامين هذا الموضوع وتنشيط دافعيتهم لتحليل ممارساته وآلياته التطبيقية وترقية حافزيتهم لتبنية كثقافة ريادية.

- **ماذا تعني المطارحات الاستراتيجية**: مجموعة دراسات وأبحاث تخصصية تحمل رؤى وأفكار عن ضرورات الاستثمار في رأس المال البشري ومعيقاته، وتقترح بدائل وخيارات تطبيقه وعملية للحلول، وهذه المطارحات هي ذات سمة تكاملية وتراكمية أي الواحدة تكمل الأخرى وتزيد وتثري معارفها.

- **ما معمارية الأنموذج المفاهيمي للكتاب:**



- كيف نقرأ خريطة طريق الكتاب:

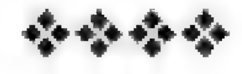


وأخيرا وليس آخـراً...... نقول، وبكل تواضع، إن هـذا الكتاب يمثل محاولة متواضعة اجتهدنا بها لخدمة منظمات الأعمال عامة والعربية منها خاصة ؛ وأننا على يقين أن تلـك المحاولـة لازالت فـي بداياتها الأولـى ويعتريهـا الكثير من النقص لذلك نحتاج إلى النقد والتقويم والتطوير من لدن المطلعين.

والحمد لله أولاً وأخيـراً..... والصلاة والسـلام على الهـادي الأمين وآل بيته الطيبين الطاهرين وصحبه الغر المنتجبين.

د.أحمد علي صالح

عمّان 2014





أجندة مقترحة بناء استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري[1]

(1) المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة من: د.أحمد علي صالح،(2013)، أجندة مقترحة لبناء استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج دراسة مقدمة إلى مؤتمر الكفاءات العراقية في الأردن عمّان 1-2/ 2/ 2013، كتاب الدائرة الثقافية - سفارة جمهورية العراق في عمّان - دث/ 1/ 1861 في 17/ 3/ 2013



مقدمة الأجندة

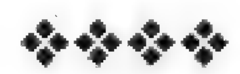
بين فرصة أحد أضلاع الثروة الحقيقية وتهديد فقدانه

من المعروف أن رأس المال البشري الأكاديمي العربي في الخارج يُعد أحد أضلاع الثروة الوطنية الحقيقية إلى جنب الضلع الثاني الموجود منه في الداخل، لذلك يستلزم الأمر الاستثمار فيه لتحقيق أعلى انتفاع منه ليكون مع الموجود في الداخل منظومة فكرية متكاملة تساهم في تطوير العمل الأكاديمي وتميزه عربياً وإقليميا وعالمياً.

وبدون التفكير بالاستثمار فيه فإننا سنواجه تهديد فقدانه لا محال، وبالتالي فقدان مبادراتهُ الإبداعية واسهاماته الفكرية واستشارته العملية، بل والأكثر من ذلك فقدان انتماءه إلى البلد الأم وغياب هاجس العودة إليه أو التواصل معه.

وبين هذا، فرصة الاستثمار فيه، وذاك، تهديد عدم الاستثمار فيه، تبرز الضرورة والأهمية للتفكير باستراتيجيات وتقنيات ورؤى وأفكار ومبادرات للإسراع في الاستثمار فيه، في محاولة لدرء المخاطر واكتساب العوائد.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة، التي تهدف إلى بناء استراتيجيات واقعية للاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العربي في الخارج وبناء توجه استراتيجي مستقبلي لهذا الاستثمار. من خلال تحليل حالة العراق كنموذج للدراسة بوصفه أحد المفردات الممثلة للمجتمع العربي ومن ثم تعميم النتائج من الحالة الخاصة إلى العامة.



منهجية الأجندة

من معطيات الإشكالية إلى التعريفات الإجرائية

الإشكالية الفكرية: حددت الإشكالية الفكرية لهذه الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من المعطيات التي أفرزتها الأدبيات المتخصصة والدراسات الميدانية، وهي على النحو الآتي:

المعطى الأول: سياق فقدان الهوية: يُعد واقع الجامعات العربية في مجال البحث العلمي واقعاً مريراً ومأساوياً، لأنها لم تعرف بعد طريقها إلى البحث العلمي فهي تائهة حائرة تبحث عن ذاتها لكن دون جدوى، فالبحث لم يعرف سياسة واضحة هادفة مخططة ومنظمة. (الطائي، 2011: 1576)

ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا الواقع وبالتالي فقدان هويته، ما يأتي:

1- أن معظم مراكز البحث والتطوير في الجامعات العربية غير مهيأة لتحويل ناتج بحث إلى منتج استثماري بسبب غياب هذه التوجهات عن اهتماماتها أصلاً أو بسبب غياب المعارف والخبرات والإمكانات اللازمة للقيام بالأنشطة الابتكارية المطلوبة.

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003: 74)

وهذا السبب هو معرقل لتقدم الجامعات العربية وبلدانها لأنه يأتي معاكساً لما مطلوب، لأننا في عالم يعتمد كثيراً جداً على تطوير تكنولوجيات جديدة للنمو الاقتصادي لذلك وهو الأهم أن تدعم بقوة تكنولوجيتك بحيث تتابع حاجات السوق. (تريفيل، 2010: 160).

2- غياب الوعي بالمستقبل لدى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العربية ومن ثم ضمور السلوك الاستراتيجي لديها، وهذه المسألة تمثل إشكالية ثقافية وفكرية بالدرجة الأولى. (البريدي، 2007: 89)، سببها الرئيسي النظر إلى المستقبل كمتغير مستقل (In dependent Variable) وفي الوقت الذي يفترض أن ينظر له كمتغير تابع (Dependent Variable) للخبرة الإنسانية والحضارية.

(عناية الله، 1999: 43).

وهذا هو الذي دعى الدكتور إبراهيم العيسوي الباحث الرئيس في الدراسة المستقبلية الجادة (مشروع مصر 2020) أن يرفع شعاراً مفاده: اصنع مستقبلك قبل أن يصنعه لك الآخرون. (البريدي، 2007: 90).

المعطى الثاني: السياق المؤسساتي: تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الانتاجية، وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، فضلاً عن صعوبات في تحديد مقاييس الجودة التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت الذي يتزايد بحث المنظمات الأخرى عن مقاييس أفضل للجودة والمسؤولية.

(الجنزوري، 2011: 224)

ويعود السبب وراء النتائج المعروضة آنفاً إلى انخفاض كفاءة العمل المؤسساتي إذ أشار تقرير المعرفة العربية لعام (2009) إلى أن الدول العربية ظلت خلال العقدين الأخيرين ضعيفة وجامدة ودون أي تغيير يذكر من حيث كفاءة الأداء المؤسساتي ولا يخفى أثر هذا الأداء الضعيف عن الكثير من

جوانب التنمية. (حسن، 2012: 78)، لأن المؤسسات والسياق المؤسساتي يمثل أوعية تنظيمية للحياة في العالم الراهن. (هجز ويلبراند، 2008: 67).

المعطى الثالث: السياق المجتمعي: أكد (الصواني، 2012: 12) انعكاسات هذا السياق بالقول: أن سيادة الجمود الفكري والتكلس العقلي وتراجع العقل الاجتهادي، وسيطرة الثقافة النصية والأفكار التي تدعو إلى الانكفاء إلى الوصول - مفهومه بوصفها حقائق مطلقة - وهيمنة النزاعات التواكلية كلها ظواهر تشي بمقدار ما أصاب العمران الثقافي والاجتماعي العربي من خراب هائل.

إن تجاوز هذه الإشكالية، يستلزم إصلاح السياق المجتمعي عن طريق:

إطلاق حريات الرأي والتعبير، والنشر الكامل للتعليم الراقي النوعية، وتوطين العلم وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير، والتحول نحو نمط انتاج المعرفة، وتأسيس نموذج معرفي عربي عام أصيل. إن تطبيق الأركان السابقة سيؤدي إلى إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية.

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، 163).

وعلى هذا الأساس طالب (التقرير الوطني لحال التنمية البشرية الصادر عن وزارة التخطيط العراقية عام (2008) بضرورة إعادة بناء البشر وتأهيله، واشباع العوز الذي يغذي روح الإنسان وعقله. (2008: 4) وعضد هذا المطلب (تقرير التنمية البشرية لعام 2010) بالقول إن تحقيق التنمية تأتي من تمكين الناس من المشاركة الفعالة في التغيير.

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010: 120).

المعطى الرابع: السياق التنافسي: نعيش حالياً ضمن مجتمع التنافسية، لأن المنافسة دخلت كل شيء، التنافس في العقول، التنافس في المعرفة، التنافس

في التميز، التنافس في الريادة. (صالح، 2012: 7) وتأكيداً لهذا الرأي قال (Treacy etal ,2003 :1): إن السياق التنافسي في عالمنا الحالي هو (حرب عقولٍ بعقول). لذلك تسعى المنظمات كافة وبضمنها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى استقطاب العقول المتميزة وأنشأت لهذه الغرض وظيفة يطلق عليها (صيادي العقول Brains Hunters). (روبنسون، 2003: 25)

ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية في السياق التنافسي الفكري وبخاصة لرأس المال البشري العراقي الأكاديمي تتمحور بالآتي:

(صالح ويوسف، 2010: 432).

1- عدم الإفادة من جدارته وخبراته في تطوير بلده العراق، صاحب الحق الأول وبخاصة في بعض الاختصاصات التي لا يمكن تعويضها أو إيجاد بديلاً عنها.

2- فقدان التواصل والاندماج والمشاركة بين رأس المال البشري الموجود في داخل العراق وخارجه.

3- احتمالية اندثاره أو تقادمه أو هجرته دون فائدة تذكر لصالح البلد الأم.

أهمية الأجندة: يمكن تلخيص أهمية الأجندة بالآتي:

1- ستطرح أفكار ومناقشات غايتها تحقيق الانتفاع من الاستثمار في رأس المال البشري العراقي والأكاديمي في الخارج.

2- ستساهم في بناء استراتيجية توضح رؤية ورسالة وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري العراقي الأكاديمي في الخارج والمبادرات اللازمة لذلك.

3- ستقدم نتائج تفيد جهات متعددة، أولها المجتمع العراقي بشرائحه كافة، وثانيها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوصفها الجهة المعنية بتبني نتائج هذه الدراسة ووضعها موضع التنفيذ الملائم، وثالثها الأكاديميون في الداخل والخارج وطلبتهم.

4- ستفتح أبواب نقاش وتقويم ونقد لهذه الدراسة والتحفيز لأجراء دراسات لاحقة تزيد من فائدة النتائج وتجود الممارسات المطلوبة.

أهداف الأجندة: تسعى الأجندة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

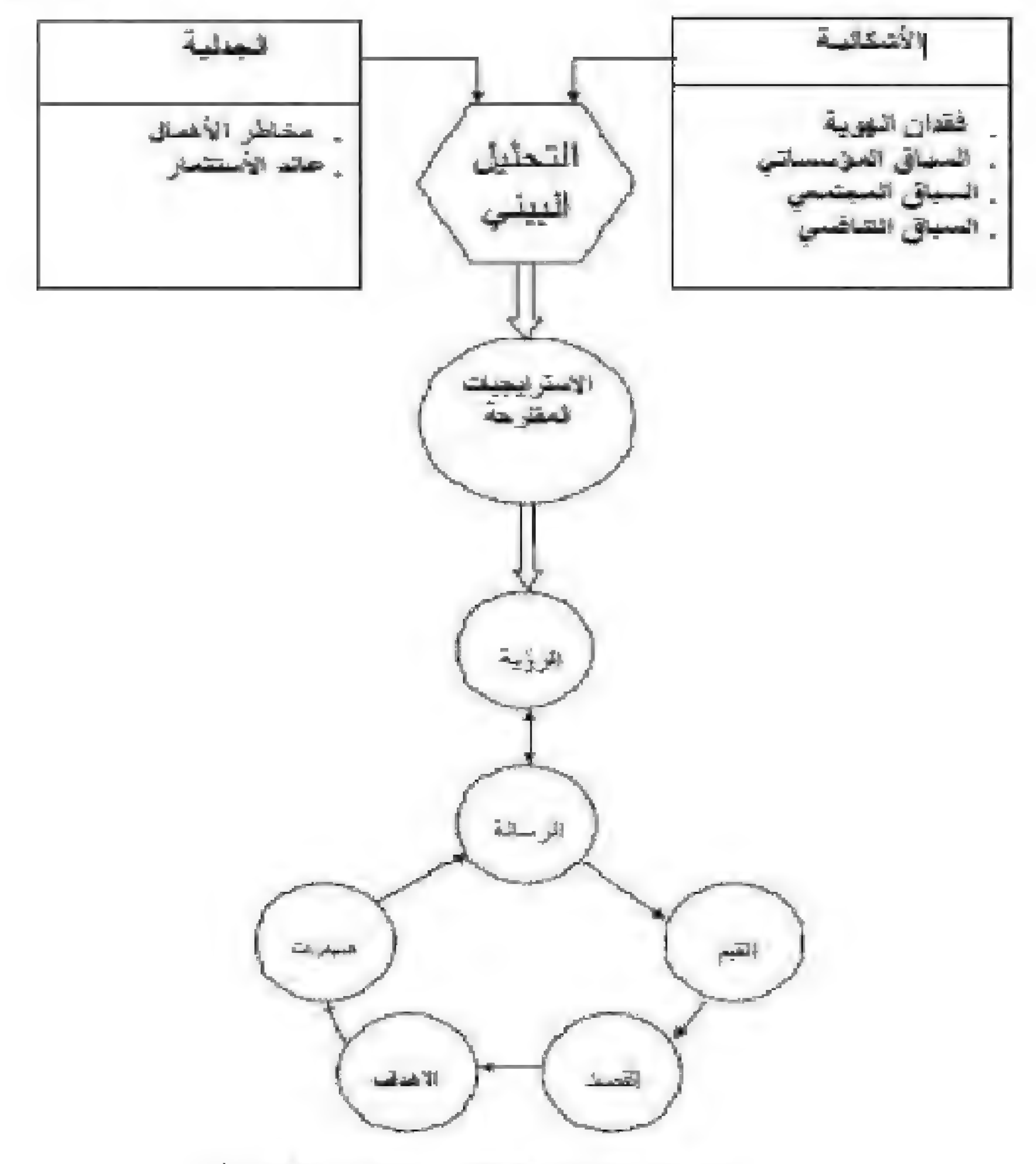
1- توصيف مضامين جدلية مخاطر إهمال رأس المال البشري الأكاديمي وعائد الاستثمار فيه.

2- تحليل معطيات المسح البيئي لرصد مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات.

3- تشخيص الاستراتيجيات الملائمة للاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي.

4- تحديد عناصر التوجه الاستراتيجي للاستراتيجيات الملائمة للاستثمار وأهم المبادرات المسهلة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

الأنموذج المفاهيمي للأجندة: بالإفادة من الإشكالية الفكرية للأجندة والأهداف المصاغة، وضع الأنموذج المفاهيمي الفرضي الموضح في الشكل (1).



شكل (1) الانموذج المفاهيمي للأجندة المقترحة

مصطلحات الأجندة وتعريفاتها الإجرائية:

1- الأجندة (Agenda): تقويم الأحداث وتحديد ما الذي يجب عمله. (Lawler & Boudreau ,2012 :57)

وتعرف لأغراض هذه الدراسة: ملف متكامل يحوي خلفيات موضوع رأس المال البشري الأكاديمي العراقي نظرياً وتطبيقياً، وتقويم وقائع ومضامين وأبعاد الموضوع المذكور، ورسم توجهات وأولويات الاستثمار فيه.

2- الإشكالية (Problematic): تحدّ أو عائق يحتمل النقاش والجدل. (مصباح، 2012: 70).

وتعرف لأغراض هذه الدراسة: تحديات قائمة قابلة للتفاقم والتعقيد إذا تركت دون تحليل ودراسة ومناقشة بحيث تصبح عوامل طاردة لسحب رأس المال البشري نحو هجرة البلد الأم. أما إذا سلطت عليها الأضواء دراسة وتحليلاً ونقداً وتقويماً ستصبح عوامل جاذبة لرأس المال البشري للعودة للبلد الأم.

3- الاستراتيجية (Strategy): منظومة من المعاني والمضامين أطلق عليها (5ps): (خطة Plan، مناورة Play، أنموذج Pattern، مركز Position، منظور Prespective).

(Mintzberg ,1996 :10-Bakir & Todorovic), (14 ,2010 :1039).

وتعرف لأغراض هذه الدراسة: منظور فكري يتجسد في خطة طويلة الأمد تُصور وتعرض في أنموذج مفاهيمي يحدد عناصر التوجه الاستراتيجي والمبادرات المصاحبة لها.

4- المبادرات (Initiatives): المشاريع الرئيسية التي تجعل عمليات تنفيذ الاستراتيجية منهجية ومجدولة (Wheeln & Hunger,2016 :218).

وتعرف لأغراض هذه الدراسة: مجموعة إجراءات تشغيلية محددة بخطوات مترابطة تصف تفصيلياً كيف تؤدى كل مهمة أو مشروع مع تحديد واضح للبرمجة الزمنية للتنفيذ.

5- رأس المال البشري (Human Capital): القيمة المتحصلة من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي تمكن الأفراد من انتاج السلع والخدمات، والتي تؤثر على الدخل النقدي والعوامل النفسية للأفراد بشكل تصاعدي. (Jashapara ,2011 :75, 341)

6- رأس المال البشري الأكاديمي(Acdemic Human Capital):

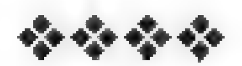
نخبة من الموارد البشرية ذات العقول المتفتحة والشـهادات الأكاديمية العليا المتخصصـة، يتميـزون بمعارف واسـعة وثقافـة واعية وقيـم أكاديميـة ملتزمة، يعتمدونها في تنشـأة الأجيال وتطوير وخلق القيمة وبناء المسـتقبل الواعد، بما يسـهم في تحقيق ميزة وتنمية مسـتدامة للمجتمع فـي المجـالات كافة تنعكس أثارها الايجابية على المجتمعات الأخرى. (صالح يوسف، 2010: 437).

7- القـوة (Strengths): المواقـف والظروف التـي تمثل معطيـات ايجابية جاذبه لرأس المال البشري نحو البلد الأم ومن ثم توطينه.

8- الضعف (Weaknesses): المواقف والظروف التي تمثل مواطن سلبية طاردة لرأس المال البشري نحو بلدان أخرى إما بالهجرة أو الغربة.

9- الفـرص (Opportunities): المواقـف والظـروف التـي تمثـل مصـادر ايجابية جاذبة لرأس المال البشـري لتـرك البلد الأم والتوجـه نحو بلدان أخرى.

10 - التهديـدات (Threats): المواقف والظروف التي تمثل مكامن سـلبية طاردة لرأس المال البشـري مـن البلـدان المضيفة وتشـجيع العودة إلى البلد الأم.



مبررات الأجندة

جدلية مخاطر الإهمال وعائد الاستثمار في رأس المال البشري

تنطلق مبررات الأجندة من الحوار الجدلي بين مخاطر الإهمال في الاستثمار برأس المال البشري وعائد الاستثمار في رأس المال البشري في محاولة للوصول إلى إجابات منطقية تغير من رؤى وتوجهات مراكز القرار وترشدهم إلى الطريق الأصوب، ولبلوغ ذلك يتطلب الأمر استعراض الآتي:

مخاطر الإهمال بالاستثمار في رأس المال البشري:

أفرزت المراجعة المكتبية والمسحية على التقارير والمراجع والدراسات المتخصصة، أن هناك مخاطر متعددة ناجمة من الإهمال بالاستثمار في رأس المال البشري وجميعها تؤكد أن نتيجة الإهمال ستكون ما يريده ويتطلع إليه. (الصهيوني يوفثال نعمان، وهو: ضرورة تفريغ المنطقة العربية من عقولها). (الفيل، 2000: 7).

ومن أجل تسهيل فهم مخاطر الإهمال، ارتأينا لأغراض هذه الدراسة تصنيفها في ثلاث مجموعات، هي:

المجموعة الأولى: المخاطر السلوكية: وتشمل:

(74: 2011, Jashapara)، (9: 1997, Waston), (65: 1996, Finifler)

(المفرجي وصالح، 2003: 148)، (جرينبرج وبارون، 2004: 226، 310)

(العنزي وصالح، 2009:450 – 451)، (صالح ويوسف، 2010: 438)

1 – مخاطر تقادم رأس المال البشري، وتأخذ الأشكال الآتيه:

أ – مخاطر تقادم المعرفة.

ب– مخاطر تقادم القدرات.

جـ– مخاطر تقادم المهارات.

د – مخاطر تقادم الخبرات.

2– مخاطر اغتراب رأس المال البشري، وتأخذ الأشكال الآتية:

أ – مخاطر الاغتراب الثقافي.

ب– مخاطر الاغتراب الاجتماعي.

جـ– مخاطر الاغتراب الحضاري.

د – مخاطر الاغتراب القيمي.

3– مخاطر إحباط رأس المال البشري، وتأخذ الأشكال الآتية:

أ – مخاطر العزلة والانكفاء.

ب– مخاطر الاحتراق النفسي.

جـ– مخاطر التكاسل الاجتماعي.

د – مخاطر الاستنزاف العاطفي.

4– مخاطر تلوث تقويم الأداء، وتأخذ الأشكال ألأتيه:

أ – مخاطر هيمنة النفاق التنظيمي.

ب– مخاطر سيادة الصمت التنظيمي.

جـ- مخاطر الإدارة بالشخصنة.

د - مخاطر الانطباع الأول.

المجموعة الثانية: المخاطر التنظيمية: وتشمل:

(ياسين، 1984: 42 - 43)، (آل مذهب، 1998: 3-4)، (الفيل، 2000: 106)، (المفرجي وصالح، 2003: 163)، (وزارة التخطيط العراق، 2008: 27)

1- المخاطر الاقتصادية، وتعكسها المؤشرات الآتية:

أ - كلف تسرب رأس المال البشري.

ب - كلف إحلال رأس المال البشري.

جـ - كلف اندثار رأس المال البشري.

د - كلف الفرص البديلة لرأس المال البشري.

2- المخاطر الإدارية، وتعكسها المؤشرات الآتية:

أ - كلف البحث عن رأس المال البشري.

ب- كلف جذب رأس المال البشري.

د - كلف تدريب وتطوير رأس المال البشري.

د - كلف صيانة رأس المال البشري.

3- المخاطر الأكاديمية، وتعكسها المؤشرات الآتية:

أ- كلف خلق الأنسجة الفكرية.

ب- كلف البديل المناسب.

جـ - كلف الانتاجية المعرفية.

د- كلف فقد المبادرات الإبداعية.

المجموعة الثالثة: المخاطر البيئية:

وتشمل ظاهرة في غاية الخطورة هي التصحر المعرفي (Knowledge deserdication) ويعكسها بعدين رئيسيين هما: (صالح، 2010: 16-17)

1- التجريف المعرفي Knowledge Sweeping، ويأخذ الأشكال الآتية:

أ- الانفاق على البحث العلمي.

ب- انتاجية البحث العلمي.

جـ - براءات الاختراع والحاضنات.

د- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- التجفيف المعرفي Knowledge Drying، وتأخذ الأشكال الآتية:

أ- هجرة الأدمغة.

ب- التهميش.

جـ - أحادية التقويم.

عائد الاستثمار في رأس المال البشري:

عائد الاستثمار في رأس المال البشري، تعكسه مؤشرات أقوال وأفعال حالية ورؤى مستقبلية، والآتي عرض لهذه المؤشرات:

1- **عائد الاستثمار في الأقوال:** اخترنا بعض الأقوال التي نراها ذات ارتباط بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه، فقد شددت لجنة

إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتماد اليابان على علمائها ومفكريها ومهندسيها لاختراع وانتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة. (Truruni, 1976 :5) وقال (جواهر لال نهرو)، لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريقة استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا أو التقدم. (197: Nehru ,1965). وأكد الباحث (تورمان بيل) أن هناك حاجه كبيرة للبحث عن أساليب عملية لتفكيرنا، لأن ملكة التفكير؛ وهي واحدة من أعظم القدرات التي يتمتع بها الإنسان. (الصرن، 2003: 12)

وأوضح باحث آخر، بأن الأمة القوية هي الأكثر معرفة والأغنى بمفكريها ومبدعيها والذين ينتجون المعرفة ويصنعون الإبداع وكل ما هو جديد ويضيفون القيمة؛ لذلك يستلزم الأمر ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتواكب المستجدات المختلفة وتكون قادرة على التعامل مع الإبداعات المتلاحقة. (Grege ,2009 :15)

2- **عائد الاستثمار في الأفعال:** وأبرز وقائع هذه الأفعال ومؤشراتها ما يأتي:

أ- انتاج براءات الاختراع:

- هناك اختراعا جديداً كل دقيقتين.
- بلغ عدد براءات الاختراع المسجلة عام 1993 ما مقداره (3.9) مليون براءة اختراع في العالم، وكان نصيب علماء دول منظمة التعاون الاقتصادي OECD منها (87 ٪).

(برادن،2000:75)

- بلغ عدد براءات الاختراع لعام(2002) لخمس شركات (10437) وكما موضح في الجدول (1)

جدول (1) أعداد ونسب براءات الاختراع في مجموعة من المنظمات العالمية

ت	المنظمة	عدد براءات الاختراع	نسبة براءة اختراع كل منظمة إلى المجموع	عدد براءات الاختراع في اليوم الواحد	عدد براءات الاختراع في الساعة
1	IBM	3288	٪ 31.5	9	0.38
2	Canon	1893	٪ 18.2	5.2	0.22
3	Micron	1833	٪ 17.5	5	0.21
4	NEC	1821	٪ 17.4	4.9	0.20
5	Hitachi	1602	٪ 15.4	4.4	0.18
المجموع		10437	٪ 100	28.5	1.19

المصدر: أ- (صالح وآخرون،67:2010)

ب- (العامري والغالبي، 2008: 714)

- بلغت عدد براءات الاختراع في كوريا الجنوبية عام 2000 فقط (16328) براءة اختراع وهو عدد كبير جداً مقارنةً بعدد براءات الاختراع في تسعة بلدان عربية، هي (البحرين، مصر، الأردن، الكويت، عُمان، السعودية، سوريا، الإمارات، اليمن) لنفس العام والتي بلغت (370) براءة اختراع فقط التي تشكل نسبة فقيرة لا تتجاوز (4 ٪)من عدد براءات اختراع كوريا لوحدها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 70:2003)
- ينشر مكتب براءات الاختراع في الولايات المتحدة كل يوم ثلاثاء نحو

(3500) براءة اختراع جديدة، وينشـر كل يوم خميـس أكثر من (6000) طلب للحصول على براءات اختراع.

وقال أحد الباحثين مداعباً في هذا الصدد: عليَّ أن أصحو مُبكراً في الصباح حتى أحصل على مكان لي في الطابور قبل أن يشتد الزحام. (تريفل، 2010: 159)

ب- تمويل الاستثمار:

- أنفقت الولايـات المتحدة الأمريكيـة واليابـان وألمانيا وبريطانيا وفرنسـا في أواخر الثمانينيات من القرن العشـرين ما إجماله (630) مليون دولار أمريكيـاً يومياً لأغـراض البحث والتطويـر، وبحلول عـام 1993 قفز هذا الرقم ليصل إلى (بليون) دولار أمريكي. (برادن، 2000:15)
- بلـغ التمويل كنسـبة من الناتـج المحلي الإجمالـي في بعـض دول العالم ومنها البلدان العربية كما هو معروض في الجدول (2).

جدول (2) التمويل كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي في بعض دول العالم وموقع البلدان العربية منها

			نصيب الجهات الممولة ٪	
المنطقة أو مجموعة أخرى ٪ البلدان	معدل الأنفاق كنسبة من الناتج المحلي ٪	القطاعات الإنتاجية ٪	الحكومة ٪	
أمريكـا / اليابان/ السويد	1.3	55 – 75	20–30	104
أوروبا / أستراليا / كندا	4.2	52	38	1

اليونان / البرتغال/ اسبانيا	0.7	35	54	11
تركيا / المكسيك	0.4	14-31	65-37	5
البلدان العربية	0.2	3	98	8

المصدر: (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003: 73).

- بلغ تمويل البحوث في ماليزيا عام (2004) ما قيمته (1،253) مليون رينجيت ماليزي، موزعة كما في الجدول (3).

جدول (3) تمويل البحوث في ماليزيا عام (2004)

	المشروع/ الدعم	بالرينجيت الماليزي
1	بحوث مكثفة في المجالات ذات الأولوية IRPA	RM 833 مليون
2	الصناعة ومشروعات الدعم IGS	RM 230مليون
3	الوسائط المتعددة ومشروعاتها الضخمة MGS	RM 100 مليون
4	مشاريع بحثية في الإدارة التطبيقية MAGS	RM 90 مليون
	المجموع العام	RM 1.253 مليون

المصدر: (علي وحواتمة، 2012:51)

- بلغ الاستثمار في البحث والتطوير في أربعة قطاعات أوربية كبرى عام (2005) لوحدها ما قيمته (55.106، 230) مليون يورو كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) الاستثمار في البحث والتطوير لأربعة قطاعات كبرى في أوروبا

المرتبة	القطـــاع	الاستثمار بالبحث والتطوير بالمليون يورو	التغير مقارنة بعام 2004	المساهمة إلى المجموع
1	العتاد أو المعدات التكنولوجية	70.384.35	٪ 7.2	٪ 19.0
2	المستحضرات الصيدلانية والبيولوجية	68.264.45	٪ 8.4	٪ 18.4
3	السيارات وقطع الغيار	64.091.43	٪ 5.4	٪ 17.3
4	المعدات الإلكترونية والكهربائية	27.366.32	٪ 6.1	٪ 7.4
المجموع ونسبة التغير أو المساهمة		230.106.55	٪ 6.78	٪ 15.53

- Source: office for official Pulications Of the European Communtion. October,2006,p:28.

- بلغت ميزانية البحث والتطوير بجامعة أوكسفورد لوحدها لعام (2011) حوالي (000 .563 .74) مليون جنيه، وهذا المبلغ يعادل عشرات أضعاف المبالغ المخصصة من قبل المؤسسات البحثية في الوطن العربي بمجموعها. (الطائي، 2011: 1582).

- عائد الاستثمار في الرؤى المستقبلية: نطرح في الأدنى بعض الرؤى المستقبلية في استراتيجية عينة من الدول والتي تسلط الأضواء على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويوضح الجدول (5) هذه الرؤى:

جدول (5) رؤى عينة من الدول بصدد الاستثمار في رأس المال البشري

ت	الدول	الرؤية المستقبلية	الأهداف أو السياسات ذات العلاقة
1	كوريا الجنوبية	تطوير الموارد البشرية بحيث تواكب التغيرات المتسارعة في الطلب على العمل في القرن الحادي والعشرين.	1-الاستفادة من مشاهير العلماء. 2-دعم الباحثين المتميزين. 3-تشخيص الموهوبين. 4-دعوة رجال الأعمال للمساهمة والمناقشة والتطوير.
2	الهند	جعل الهند دولة متقدمة بحلول عام 2020 م.	1-رفع دخل الفرد بأربعة أضعاف عما هو عليه حالياً 2-استقلالية الجامعات الهندية. 3-المحافظة على الخبرات العلمية. 4- إنشاء المجلس الوطني للبحوث. 5-استخدام الأقمار الصناعية والإنترنت في تنمية الموارد البشرية.
3	الفلبين	التطور هو حق إنساني موروث غرسه الله في البشر، ولذلك يجب أن ننمي مواردنا البشرية.	1-تطوير مستويات عليا من مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات. 2-الاعتماد على تطوير رأس المال البشري. 3-التعاون مع اليابان في مجالات التعليم والتدريب.

4	أستراليا	أن تصبح أستراليا دولة أكثر تقدماً بحيث تكون لها نصيب أكبر في المساهمة الاقتصادية	1-أن تستجيب مؤسسات تنمية الموارد البشرية للتنافسية العالمية. 2-التطوير المهني للمعلمين والمدربين على أساس أن المدرسة والفصل هي المركز الأساس للتدريب. 3-استخدام التعليم عن بعد أو الإنترنت في التعليم.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

أ- (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2005: 75)

ب- (منتدى الرياض الاقتصادي، 2007: 73 - 79).

إن المتفحص في مبررات الأجندة يستخلص وبوضوح ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لما لهُ من دلالات على أرض الواقع حالياً وانعكاسات للتطور والتميز مستقبلاً، هذا من جهة، ويدرك أن مخاطر الإهمال فيه ستكون لها عواقب وخيمة على واقع ومستقبل الدول وتأخرها عن ركب المسيرة العلمية واتساع فجوة الأقوال والأفعال والمعرفة - والتطبيق.

وفي مقاربة من هذا النوع قال (Nohria,2012 :38) عميد مدرسة الأعمال في جامعة هارفارد: أن المدرسة تعاني من فجوة (المعرفة - الممارسة Knowledge - doing gap) مما انعكس على خبرة الطلبة وبخاصة طلبة برنامج ماجستير إدارة الأعمال: ويعود السبب إلى تخلف بعض الممارسات لاسيما استخدام (دراسة الحالة Case Study) لأنها كانت تطبق داخل أبنية الجامعة، ومن أجل تطوير رأس المال البشري وزيادة الاستثمار فيه وتعميق

الخبرة تبنت الجامعة برنامجا طموحاً يقضي بإرسال أكثر من (900) طالب إلى الخارج وتحديداً إلى الأسواق النامية ليعملوا مع شركات متعددة الجنسيات أو شركات محلية لتطوير المنتجات الجديدة. أو تقديم خدمات متميزة. شريطة أن يجتمعون مع أعضاء هيئة التدريس يومياً لمناقشة ما يتعلمونه.



استراتيجيات الأجندة

من إجراء التحليل البيئي

إلى بناء التوجه الاستراتيجي

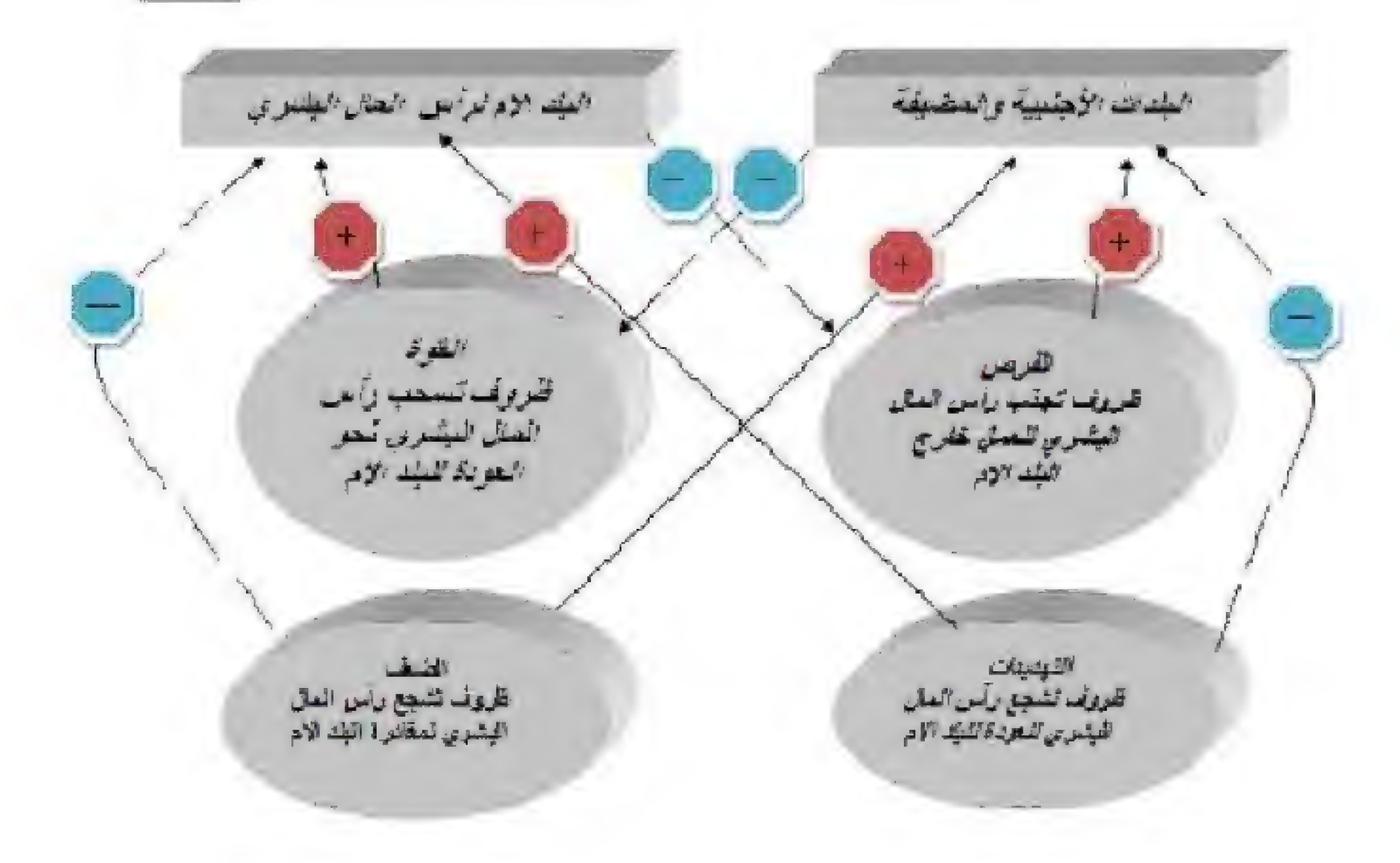
انطلاقا من التحليلات السابقة وتأسيساً على استنباطاتها تارةً واستقراءاتها تارةً أخرى، ومن أجل تحقيق قفزة نوعية في استثمار رأس المال البشري الأكاديمي العراقي من جهة، وتحقيق قفزة معرفية وعلمية استراتيجية تحقق الأغراض المركزية التي أشارت إليها منظمة اليونسكو في تقريرها المعنون (التعليم ذلك الكنز المدفون) الذي حدّد أغراض التعليم والتربية لإعداد الإنسان لعصر المعلومات، بما يأتي: تعلّم لتعرف، تعلّم لتعمل، تعلّم لتكون، وتعلّم لتشارك الآخرين. (الصواني، 2012:14).

من جهة أخرى، يستلزم الأمر اعتماد التفكير الاستراتيجي بوصفه المنهج المتخصص في صناعة المستقبل وإدارته والاعتماد على النخب الفكرية في الاستشراف وتوليد الاستراتيجيات الفاعلة، من خلال:

1- إجراء التحليل البيئي:

التحليل البيئي يرمي إلى تشخيص المحددات الأساسية لحركة رأس المال البشري نحو الداخل أو الخارج وتوصيف عمق تأثير هذه المحددات.

ويعرض الشكل (2) حركة التحليل البيئي من منظور الدراسة الحالية.



شكل (2) حركية التحليل البيئي وعلاقاته المتوقعة من منظور الدراسة الحالية

ويستخلص من الشكل السابق، ما يأتي:

أ- **معطيات القوة**: وتمثل، وكما أشرنا في التعاريف الإجرائية، مواقف وظروف تسحب رأس المال البشري، كعوامل جاذبة، للعودة إلى الوطن الأم وتوطينه لتحقيق أعلى استثمار فيه، ويظهر من الشكل أيضاً أن تلك المعطيات تترابط بعلاقة سلبية مع معطيات البلدان الأجنبية والمضيفة، أي كلما زادت هذه المعطيات قوة انخفضت معطيات البلدان الأجنبية في سحب رأس المال البشري للعمل فيها.

وشخصت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، مجموعة من معطيات القوة، وهي: (ياسين،1984:73-74)، (تقرير التنمية البشرية،2010:108)، (محمد،2011:965).

(أولاً) تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية استراتيجية

وطنية شاملة ومتكاملـة، تـم صياغتها بجهـود كبيرة تطلبـت عدة ورش ولقـاءات فكريـة واعتمدت علـى هرميـة تنسيقية مكونة مسـتوياتها من خبراء ومخططين وفنييـن. وتضمنت رؤية ورسـالة وأهـداف تركز على الارتقاء بالتعليم العالي بجوانبه كافة وموارده المتعددة.

(ثانياً) تُعد الجامعات ومؤسسـات التعليم وبضمنها التعليم العالي محط إحتـرام وتقديـر المجتمـع وتحظـى بمنزلـة اجتماعيـة عالية فـي نفوس وعقول أفراد المجتمع، كونها تضم النخب الفكرية من جهة وهي مصنع قوة العمل المتعلمة اللازمة للاقتصاد العالمي الجديد.

(ثالثاً) القدرات الاقتصادية والحركة التنموية في العراق.

(رابعاً) وجود المجالات المتعددة لتحقيق الذات والاستقرار النفسي.

(خامساً) التشريعات والقوانين والتعليمات والمحاولات الساعية لعودة الكفاءات برغم أنها ليست فاعلة بالشكل المطلوب.

(سادسـاً) محـاولات السـفارات والملحقيـات الثقافيـة العراقيـة فـي الخارج، وبرغم أنهـا لا زالت محـدودة، إلاّ أنها تُعد محـاولات ايجابية جادة في طريق طويل.

ب- **مواطن الضعف**: وتشـكل، وكما اشـرنا في التعاريف الإجرائية، ظروف تشـجع رأس المـال البشـري لمغـادرة البلـد الأم إلـى البلـدان الأجنبية والمضيفة، ويتضح من الشـكل السـابق أن مواطن الضعف ترتبط بعلاقة ايجابية مع الهجرة إلى الخـارج، أي كلما زادت مواطـن الضعف زادت الهجرة وترك البلد الأم.

وحددت الدراسات المعنية، بعضاً من تلك المواطن، وهي:

(آل مذهب، 1998 : 9)، (التقرير الوطني لحال التنمية البشرية في العراق، 2008: 17)، (حنون، 2011: 1147 - 1148).

(أولاً) العوامل المهددة للأمن سواء كان (أمن الإنسان) أو/ و (الأمن الاقتصادي) أو / و(الأمن السياسي).

(ثانياً) عدم وجود نظم فاعلة ومتخصصة للابتكار والإبداع، وهذا يعني من الناحية العملية؛ تبديد الموارد التي استثمرتها هذه البلدان في البنى التحتية الصناعية ورأس المال الثابت.

(ثالثاً) غياب الإمكانات والمستلزمات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في منظومة المعرفة وبالتالي إحداث النهضة المنشودة في البلد.

(رابعاً) عقدة النقص التي تمثل دوماً في ذلك الشعور بأن الأجنبي مهما تكن مؤهلاته أو خبراته فهو دائماً الأفضل.

(خامساً) الرغبة الكامنة لدى البعض من رأس المال البشري لترك العمل ومغادرة البلد عند أقرب فرصة تتاح لهُ، ويطلق على هذه الظاهرة (بإضمار الترك).

(سادساً) انخفاض موازنة البحث العلمي المالية والإجراءات الروتينية المعقدة مقارنة بالجامعات العالمية.

(سابعاً) الفجوة التنافسية بين مخرجات التعليم الجامعي وحاجات سوق العمل.

(ثامناً) غياب التنوع في هيكل التخصصات الدقيقة وحافات العلوم.

(تاسعاً) غياب نظم وآليات فاعلة لتقويم أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بحيث لا تتأثر بعوامل السوق، وأصحاب المصالح.

جـ - **مصادر الفرص**: تعكس، وكما أشرنا في التعاريف الإجرائية، ظروف تساهم في جذب رأس المال البشري من البلد الأم إلى البلدان الأجنبية والمضيفة للعمل فيها. ويتبين من الشكل السابق أن هذه المصادر ترتبط بعلاقة سلبية مع البلد الأم حيث كلما زادت هذه المصادر انخفضت قوة البلد الأم في المحافظة على رأس المال البشري وبالتالي تزداد الهجرة منه إلى البلدان الأجنبية.

ورصدت الدراسات المتخصصة عدد من مصادر الفرص، من أبرزها: (آل مذهب، 1998: 9)، (الفيل، 2000:109)،(سلمان والسامرائي، 2011: 1183- 1184).

(أولاً) انعكاسات ظاهرة العولمة، والمتمثلة بـ:

- زيادة التبادل الثقافي بين الأمم.
- إبرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات المختلفة.
- تبادل هيئات التدريس والخبراء.
- انتشار ظاهرة التعليم عن بعد.
- إنشاء فروع عديدة من الجامعات العالمية.

(ثانياً) القدرة على مجاراة الانفجار والتنافس المعرفي، لكون الجامعات المتقدمة وبخاصة في البلدان الأجنبية هي مؤسسات منتجة للمعرفة وناقلة لها.

(ثالثاً) استقلالية الجامعات ومؤسسات التعليم في الخارج في القرار والتنظيم الإداري والأكاديمي.

(رابعاً) التقدم العلمي المستدام في الخارج مما يشجع على مواصلة البحث وزيادة الخبرة واثبات الذات.

(خامساً) اعتماد الترقيات العلمية في الخارج، في الغالب الأعم، على الانتاج العلمي والكفاءة والعطاء.

(سادساً) احترام الرأي والرأي الآخر.

(سابعاً) توافر فرص متعددة في الخارج وبالتالي وجود مساحة واسعة للموازنة بين المساهمة والإشباع والكلفة والعائد.

د- **مكامن التهديدات**: تعني، وكما أشرنا في التعاريف الإجرائية، ظروف تمثل مكامن سلبية طاردة لرأس المال البشري من البلدان المضيفة وتشجع العودة إلى البلد الأم. ويظهر من الشكل السابق أن هذه المكامن ترتبط بعلاقة ايجابية مع العودة إلى البلد الأم فكلما زادت زادت العودة إلى البلد الأم.

وبينت الدراسات المتخصصة عدداً من تلك المكامن، من أهمها: (الفيل، 2000:149)، (إبراهيم،2002:85)، (عبد الحميد، 2012: 26 - 27)

(أولاً) صعوبة الحصول على العمل المناسب ومعادلة الشهادات.

(ثانياً) التركيز على الممارسة والخبرة وبعدم وجودها فإن ذلك يعني القبول بأقل العروض والدرجات الوظيفية والبدء في السلم من النقطة الأولى.

(ثالثاً) مشكلة اللغة العلمية للتخصص.

(رابعاً) مشكلة التكيف الاجتماعي والحضاري.

(خامساً) مشكلة الأمراض وأهمها الاكتئاب والانطواء والاغتراب، حيث أشارت دراسة (إبراهيم، 2002: 85) إلى أن نسبة إصابة المفكرين والعلماء بمرض الاكتئاب هي (36 ٪) و(33.3 ٪) على التوالي.

أما عن أبرز أسباب الاغتراب (Alienation)، فهي:

- الإحساس بالعجز.
- الإحساس باللا معنى.
- الإحساس باللا معيارية.
- الإحساس بالعزلة الاجتماعية.

(سادساً) طبيعة قوانين وإجراءات الدول والتي قد تفرض قيود صعبة مع قلق مستمر.

2- تشخيص الاستراتيجيات الملائمة للاستثمار:

تأسيساً على نتائج ومعطيات التحليل البيئي يظهر أن مسألة الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي، هو ضرورة حتمية وأولوية حرجة لما لهُ من تأثير على تقدم البلد وتطوره. واستنادا لهذه النتيجة قال أحد الباحثين العرب: إن التنمية المستدامة في أي مجتمع متقدم تركز أساساً على منهجية واضحة ومحددة وهي الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته. (شالاقي، 2000: 2007).

وانطلاقا من هذه المقدمات والنتائج وفي سياقها، جاءت توصية الخبير العراقي (الدكتور محمد رشيد الفيل) التي مفادها: إن الكفاءات العلمية والخبرات الفنية المهاجرة هي خيرة المجتمع العربي وتمثل خلاصة المجتمع

ورأس المال الذي يعتمد عليه في التنمية والتطوير. ولهذا يجب الاهتمام بها كثيراً - حتى في بلاد المهجر - وتتبع سيرتها الأكاديمية للإفادة منها عند الحاجة. إذا كانت هنالك الإرادة والعزم والتصميم على منحها فرص لذلك. (2000: 159). ويتضح من التوصية السابقة أن عملية متابعة رأس المال البشري الأكاديمي وتحقيق التواصل معه والاستثمار فيه يستلزم اعتماد كل السبل والوسائل المتاحة ولكن في إطار منهجي، وبناء على ذلك سنقدم في الأدنى عدد من الاستراتيجيات المقترحة للاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي والتي تم تشخيصها في إطار الطروحات والتحليلات السابقة للأجندة الحالية.

أ- استراتيجية الاستثمار المباشر في رأس المال البشري الأكاديمي:

تعتمد استراتيجية الاستثمار المباشر في رأس المال البشري الأكاديمي

Direct investment strategy in Academic Human Capital

على المنهجية الآتية:

(أولاً) افتراض الاستراتيجية: إن الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج، يجب أن يكون استثمارا مباشراً من خلال تشجيعه على العودة إلى البلد الأم عن طريق اعتماد مجموعة من المبادرات الفاعلة والجادة.

(ثانياً) قصد الاستراتيجية: العمل بجدية مستدامة للبحث عن رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في كل مكان وفي أي زمان، وجذبه للعودة إلى الوطن الأم بقدرة امتصاصية عالية.

(ثالثاً) هدف الاستراتيجية: محاولة جذب (1-2 ٪) سنوياً من رأس المال البشري الأكاديمي العراقي للعودة إلى البلد الأم والعمل في جامعاته ومؤسساته.

(رابعاً) مبادئ الاستراتيجية:

- العمل على تبني ثقافة الحشد الوطني للبحث وجذب رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج.
- العمل على تعزيز وتنويع مصادر الدعم المادي والمعنوي لرأس المال البشري الأكاديمي.
- العمل على تعزيز القدرات التنافسية للقطاعات المختلفة لتكون كيانات داعمة ومشجعة لعودة رأس المال البشري الأكاديمي.
- العمل على بناء العلاقات وإقامة الاتفاقيات مع الجامعات العالمية والعربية لزيادة التعاون والتنسيق فيما يخص عودة رأس المال البشري الأكاديمي.

(خامساً) مبادرات الاستراتيجية:

- **المبادرة الأولى:** نحو قوانين وأنظمة وتعليمات محفزة للعودة، من خلال:
- الإسراع في سن أو أقرار القوانين المشجعة للعودة.
- إصدار الأنظمة والتعليمات التي تسهل تطبيق القوانين وتشجع العودة.
- منح صلاحيات واسعة لوزير التعليم العالي والهجرة والمهجرين والسفارات العراقية في الخارج والملحقيات الثقافية للعمل على تشجيع العودة.
- **المبادرة الثانية:** حسم طلبات العودة دون عناء وكلفة، من خلال:
- إنجاز معاملة العودة إلى البلد الأم دون عناء أو كلفة.
- نقل العائدين إلى البلد الأم دون عناء أو كلفة.

- تسلم العائد مهمات عمله دون مراجعات أو انتظار الموافقات.
- إعادة حقوق العائدين خلال عام واحد من تاريخ عودتهم.
- المبادرة الثالثة: إنشاء الكيانات غير التقليدية المؤهلة لاقتصاد المعرفة من خلال:
- حدائق العلوم Science Parks: كيانات ترعى الأفكار الجسورة والمبادرات العلمية خارج المسارات الأكاديمية السائدة.
- حدائق الأعمال Business Parks: كيانات توفر بيئة عمل لتوليد الشركات الناشئة حتى تكون قادرة على دخول السوق.

ب - استراتيجية الاستثمار الافتراضي في رأس المال البشري الأكاديمي:

ترتكز استراتيجية الاستثمار الافتراضي في رأس المال البشري الأكاديمي
Virtual Investment Strategy In Academic Human Capital
على المنهجية الآتية:

(أولاً) افتراض الاستراتيجية: يمكن تحقيق الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج (افتراضيا) عن طريق الشبكات العالمية وتكنولوجيا المعلومات وإحداث أكبر تواصل فكري وبحثي واستشاري معهم.

وهذه الاستراتيجية معتمدة الآن في كثير من المنظمات، ومن الوقائع الدالة، أن (جورج شاهين) المدير التنفيذي لشركة آندرسون للاستشارات، قال: ليس هناك مقر ثابت للمركز الرئيسي لشركتنا، لأن المركز المكان الذي يحل الرئيس التنفيذي فيه، علماً أن (80 ٪) من وقت (جورج شاهين) يقضيه في السفر، ويعمل بمعيته (40000) مستشاراً غالباً ما يؤدون أعمالهم من منازلهم. (صالح، 2012: 469).

(ثانياً) قصد الاستراتيجية: العمل بجدية مستدامة للبحث عن رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في كل مكان وفي أي زمان افتراضيا عبر الحضور على الشبكات العالمية وباستخدام فعال لتكنولوجيا المعلومات، وتحقيق أعلى تواصل ومشاركة معه. علماً قد توصلت أحدى الدراسات العربية الحديثة إلى جدوى تكنولوجيا المعلومات في تطوير البحوث، ومن أبرز تلك النتائج (80٪) من أفراد العينة أيدوا أن لتكنولوجيا المعلومات انعكاسات ايجابية على تطوير البحوث، كما أكد (40 ٪) من أفراد العينة أنها تحقق التواصل الأكاديمي بين الزملاء، وأشارت (30 ٪) من أفراد العينة أنها تساهم في متابعة الأحداث العالمية. (محمود، 2012: 122، 124، 128)

(ثالثاً) هدف الاستراتيجية: تحقيق تواصل وحضور افتراضي مستدام بمعدل (24) ساعة يومياً.

(رابعاً) مبادئ الاستراتيجية:

- الإيمان بأهمية تكنولوجيا المعلومات وضرورتها كوسيلة تواصل واستثمار.
- تكون آراء وبحوث واستشارات رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج والواردة افتراضيا (محمية) وموثقة في سجلات الوزارات والمؤسسات والجامعات المعنية.
- تحظى آراء وبحوث واستشارات رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج بالتقدير والدعم المادي والمعنوي وتعتمد لأغراض الترقية والنشر.
- السعي الحثيث لتأسيس البنى التحتية والفوقية لتكنولوجيا المعلومات وإدامة الحضور على الشبكة العالمية.

(خامساً) مبادرات الاستراتيجية:

- **المبادرة الأولى**: تأسيس جماعات الممارسة الافتراضية، وهي، فريق من الأشخاص يتقاسمون مشاكلهم أو همومهم أو اهتماماتهم في أحد الميادين ويثرون معرفتهم وخبراتهم في هذا الميدان عن طريق التفاعل المستمر فيما بينهم، عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهم فريق أندادٍ (Peer team) يتبادل المعرفة. (الإسكوا،2004: 30).

- **المبادرة الثانية**: بناء الأنسجة الفكرية، تمثل تشكيل فكري يشبه نسيج العنكبوت (Spiders web) يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر مجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. وتمثل الأنسجة الفكرية فريق مهمات (Tasks Team). (العنزي وصالح،- 2009:271- 270)

- **المبادرة الثالثة**: إقامة الحاضنات التكنولوجية، وهي كيانات توفر لمجموعة من الباحثين وصغار المستثمرين تسهيلات تشمل أماكن العمل، وشبكات الاتصالات، والنظم التكنولوجية من قواعد البيانات والمعارف، وتقديم الاستشارات وهو ما يوفر بيئة مشجعة تمكن المبتكرين من تحويل أفكارهم ومشاريعهم الايضاحية إلى المستوى الذي يؤهلها للاستثمار والانتاج. (علي، 2009: 274).

- **المبادرة الرابعة**: مشاريع العمل الافتراضي متعدد التقنيات، وتشمل:

- التدريس الإلكتروني.

- التدريب الإلكتروني.

- الإشراف الإلكتروني.

- المؤتمرات الإلكترونية.

(صالح ويوسف، 2010: 444)

جـ- استراتيجية الاستثمار الهجين في رأس المال البشري الأكاديمي:

تتكون هذه الاستراتيجية من توليفة من استراتيجية الاستثمار المباشر والاستثمار الافتراضي، وتعتمد المنهجية الآتية:

(أولاً) افتراض الاستراتيجية: تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج عبر اعتماد استراتيجية ذات مسارين: أحدهما مباشر بالحضور الوقتي، والآخر افتراضي بالحضور الدائم في محاولة لاكتساب ميزة هاتين الاستراتيجيتين وتلافي عيوبهما.

(ثانياً) قصد الاستراتيجية: اعتماد تمازج (Blended) عدد من التقنيات في آن واحد وهي (التعلم والبحث الإلكتروني، والتعلم والبحث الافتراضي، والتعلم والبحث عن بعد، والتعلم والبحث عن طريق التفاعل المباشر). (الجعفري، 2011: 869)

(ثالثاً) هدف الاستراتيجية: تحقيق حضور تفاعلي عبر زيارات متعددة بنسبة (30 ٪) وحضور افتراضي عبر الشبكة العالمية بنسبة (70 ٪) سنوياً.

(رابعاً) مبادئ الاستراتيجية:

- إشاعة ثقافة التلاقح الفكري بين رأس مال البشري في الداخل والخارج.
- توفير مستلزمات الحضور المباشر لرأس المال البشري في الخارج.

- إقامة مشاريع التوأمة والشراكات الاستراتيجية بين جامعات رأس المال البشري في الخارج وجامعات الداخل كقناة مسهلة لنقل الأفكار والتكنولوجيا.
- تحفيز رأس المال البشري في الخارج ليكون حاضنة لتطوير رأس المال البشري في الداخل عبر جامعاتهم ومشاريعهم.

(خامساً) مبادرات الاستراتيجية:

- **المبادرة الأولى**: الشراكة الاستراتيجية في الإشراف على طلبة الدراسات العليا ومناقشتهم.
- **المبادرة الثانية**: فرق العمل الأكاديمية المشتركة (الداخل والخارج).
- **المبادرة الثالثة**: الاستضافة الأكاديمية (الربيعية، الصيفية، الفصلية).
- **المبادرة الرابعة**: تأثير المنصة (Plat Form Effect) وهي مشاريع تطوير تكنولوجيا، فكل درجة تبلغها التكنولوجيا في مدارج تقدمها تتخذ منها (منصة) تنطلق منها نحو آفاق أعلى من التطور.

(علي،17:2009).

3- بناء التوجه الاستراتيجي

في إطار نتائج التحليل البيئي وتشخيص الاستراتيجيات الملائمة للاستثمار بالرأس البشري الأكاديمي في الخارج، يمكن أن نبني التوجه الاستراتيجي للاستثمار وتضمينه في الشكل (3).

الرؤية

ان يكون العراق في عام 2018 من الدول الفاعلة في الاستثمار في راس مالها البشري الاكاديمي في الخارج وتحقيق أعلى اندماج مع الموجود منه في الداخل

الرسالة

البحث المستدام عن رأس المال البشري الاكاديمي العراقي في الخارج ومحاولة جذبه للعودة الى الوطن أو /وتحقيق اعلى تواصل افتراضي معه عن بعد ، بضمان اكيد لحقوقهم وامتيازاتهم المادية والمعنوية

القيم الجوهرية

1- المسؤولية الاجتماعية
2- الامانة
3- الالتزام
4- الشفافية
5- التعاون
6- الايثار
7- التضحية
8- الولاء
9- المبادرة

الهدف الاستراتيجي

تغادر الاساليب التقليدية في الاستثمار برأس المال البشري الاكاديمي والبحث وتطبيق اساليب مبتكرة

الاهداف الاستراتيجية

1- محاولة جذب (1-2-10%) من رأس المال البشري سنويا للعودة الى الوطن.
2- تحقيق تواصل افتراضي مستدام بمعدل (14) ساعة يوميا.
3- تحقيق حضور تفاعلي بنسبة (30%) وافتراضي (70%) سنويا .

الاستراتيجيات

المباشر | الافتراضي | الهجين

شكل (3) التوجه الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري الاكاديمي العراقي في الخارج

خاتمة الأجندة

من استنباط الاستنتاجات إلى صياغة التوصيات والمقترحات

يركز هذا الجزء من الأجندة على استنباط الاستنتاجات في إطار العرض والتحليل والنتائج السابقة، ومن ثم صياغة التوصيات الاجرائية والمقترحات لدراسات مستقبلية.

1- استنتاجات الأجندة:

أ- ظهر أن إشكالية الأجندة منابعها أربعة معطيات فكرية وعملية، هي:

- (فقدان الهوية، والسياق المؤسساتي، والسياق المجتمعي، والسياق التنافسي)
- و جميع هذه المعطيات تمثل ظواهر تعصف برأس المال البشري الأكاديمي العراقي إما نحو الهجرة أو عدم الاستفادة منه في المهجر.

ب- اتضح أن هناك جدلية قائمة قطباها الرئيسين مخاطر الإهمال في الاستثمار برأس المال البشري الأكاديمي وعائد الاستثمار فيه، وأن عدم وضوح كل منهما هو السبب الأساسي وراء عدم وجود مبادرات دائمية واستثنائية للإفادة من رأس المال البشري.

ج- تأكد أن البقاء في الحلقة المفرغة والعيش بداخلها أمرًا غير مقبول لأنه سيزيد الموقف ضبابية ويفقدنا فرصة الاستفادة من رأس المال البشري الأكاديمي، لذلك نحن بأمس الحاجة إلى بناء استراتيجيات فاعلة للاستثمار تؤطر بتوجه استراتيجي واضح الرؤية والرسالة.

د- تبين أن بناء استراتيجيات الاستثمار الفاعلة تحتاج إلى مبادرات واقعية وخطط تشغيلية وبنية تحتية بشرية وتكنولوجية واضحة.

2- توصيات الأجندة:

أ- إعداد (أطلس رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج) يبين توزيعات وأعداد وكثافات وتخصصات تواجد رأس المال البشري، من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالتعاون مع وزارتي الخارجية والهجرة والمهجرين وفرق من رأس المال البشري في الخارج على أن تنجز تلك المهمة في غضون (سنتين اثنتين).

ب- تأسيس غرفة عمليات (الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي) في وزارة التعليم العالي البحث العلمي، وتعد بمثابة محور التنسيق والتوزيع والاستثمار والإدامة والتواصل وتتكون من فرق العمل الآتية:

- فريق عمل الاستثمار المباشر.
- فريق عمل الاستثمار الافتراضي.
- فريق عمل حل المشكلات الإدارية والقانونية.
- فريق عمل الدعم اللوجستي.

و تضم ممثلين عن وزارات الخارجية والتربية والهجرة والمهجرين ويكون لها فروع في الجامعات بمستوى (مكاتب الاستثمار في رأس المال البشري)، وتكون لها وحدات تنسيق في الملحقيات تسمى (وحدات الاستثمار في رأس المال البشري).

ج- تشكيل المجالس الثقافية (لرأس المال البشري الأكاديمي في الخارج) ويكون مقرها في الملحقيات الثقافية بعضوية أكاديميين عراقيين، تكون مهمة هذه المجالس بمثابة حلقات وصل بين رأس المال البشري وجامعاتهم ومؤسساتهم التي يعملون بها والملحقيات الثقافية.

د- تضمين الوفود الرسمية العراقية بعدد من رؤوس الأموال البشرية الأكاديمية في الخارج لتقوية القدرات التفاوضية لهذه الوفود وتخليصها من الكثير من المعوقات والمشكلات المحتملة.

هـ- مبادرة الملحقيات الثقافية بشراء النتاج الفكري لرأس المال البشري العراقي وتشجيعه على النشر وتقديم الدعم والرعاية له.

و- تفعيل حضور الملحقيات الثقافية في أماكن عمل رأس المال البشري الأكاديمي.

ز- انشاء دور ضيافة في الجامعات العراقية لاستضافة رأس المال البشري الأكاديمي سواء كان عائدا أو مستضافا تتوافر فيها سبل الراحة والمتطلبات الأكاديمية.

حـ- تشجيع طلبة الدراسات العليا ودعمهم ورعايتهم للكتابة في موضوعات الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي.

3- مقترحات الأجندة:

أ- إجراء دراسة استكشافية لتحديد درجة حدة عوامل الإهمال في الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي وأثرها في العودة إلى البلد الأم.

ب- إجراء دراسة استطلاعية لاتجاهات رأس المال البشري الأكاديمي نحو استراتيجيات الاستثمار المذكورة في هذه الأجندة.

المصادر

باللغة العربية :

1- إبراهيم ، عبد الستار ، (2002) ، الحكمة الضائعة ، **عالم المعرفة ، العدد (380) ، الكويت** .

2- آل مذهب ، معدي ، (1998) ، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية عن جامعة الملك سعود ،**مجلة الإدارة العامة** ، المجلد (38) العدد(1) ، الرياض .

3-**الإسكوا** ، (2004) ، منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء ، نيويورك .

4 – برادن ، كريستوف ، (2000) ، **حرب الإبداع : فن الإدارة بالأفكار** ، سلسلة إصدارات بميك ، القاهرة .

5- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، (2003) ، **تقرير التنمية الإنسانية العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة** ، المطبعة الوطنية ، عمان .

6- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ،(2010) ، **الثروة الحقيقية للأمم مسارات إلى التنمية البشرية** ، عدد خاص في الذكرى العشرين .

7-البريدي ، عبدالله ، (2007) ، الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم – مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية- ، **المجلة العربية للإدارة ، مجلد (27) ، العدد (2)** ، القاهرة .

8-تريفيل ، جيمس ، (2010) ، لماذا العلم ؟ ، ترجمة شوقي جلال ، **عالم المعرفة ، العدد (372)** ، الكويت .

9-الجعفري ، ممدوح ، (2011) ، نحو جامعة عصرية عربية – عصر جديد من التعليم العالي ، الجامعة المتمازجة ، بحوث كما مصدر (1). **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.

10- جرينبرج ، جيرالد و بارون ،روبرت ، (2004) ،**إدارة السلوك في المنظمات** ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
11- الجنزوري ، فريحة ، (2011) ، مفهوم الجودة ومعايير ضبطها في التعليم العالي بليبيا وكلية التربية .المرج كنموذج، **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.
12-حسن ، سمير إبراهيم ، (2012) ، المؤسساتية والفكر المؤسساتي ، **مجلة شؤون اجتماعية ، العدد (114) ، السنة (29)** ، الشارقة .
13-حنون ، رافد ، (2011) ، المعوقات لمستقبل الجودة في المؤسسات التعليم العالي و التطبيق و المعالجات بالمقارنة بتجربة الجودة في جامعة كاروف / ويلز ، **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.
14- روبنسون ، كين ،(2003) ، صناعة العقل:دور الثقافة و التعليم في تشكيل عقلك المبدع ، ترجمة رامة موصلي ، شعاع للنشر و العلوم ، القاهرة .
15- الزبيدي ، حمزة ، (2012) ، إستراتيجية تكامل منظومة العلاقة بين البحث العلمي و احتياجات القطاعات الانتاجية في الدول العربية ، **لجامعة** ، **مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، العدد (9)** ، الرباط.
16- سلمان ، جمال و السامرائي ، عمار ، (2011) ، التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي و ضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة ، بحوث **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.
17- شالاقي ، لينا ، (2000) ، دراسة مقارنة النظم كليات التربية في إعداد المدرسين في جامعة دمشق ، الجامعة الأردنية ، جامعة الملك سعود ، جامعة عين شمس ، جامعة محمد الخامس ، **المجلة العربية للتربية** ، **المجلد (20)** ، **العدد (1)** .
18- صالح ، احمد علي و يوسف ، عبد الستار حسين ، (2012) ، أفكار و آليات للاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج – دراسة

استطلاعية في الاردن – **مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (35)** ، عمان.

19- صالح ، أحمد علي ، (2010) ، التصحر المعرفي : بين التجريف والتجفيف و انعكاساته على صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية ، **بحث ملقى في المؤتمر العلمي لجامعة أربد الأهلية ،25-2010/4/26** ، **أربد، الأردن.**

20- صالح ، أحمد علي ، العزاوي ، بشرى ، إبراهيم ، إبراهيم ، (2010) ، **الإدارة بالذكاءات .: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر ، عمّان.

21-صالح ، أحمد علي ، (2012) ، **إدارة الأعمال الدولية – مدخل منهجي متكامل–** ، دار وائل للنشر ، عمان.

22--الصرن ، رعد ،(2003) ، أقوال **مأثورة في الإدارة** ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دمشق.

23- الصواني ، يوسف ، (2012) ، المعرفة و المشروع النهضوي العربي ، المستقبل العربي ، العدد (403) ، بيروت .

24- الطائي , محمد , (2011) , نحو إستراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي ، **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.

25- عبد الحميد ، شاكر ،(2012) ، الغرابة : المفهوم و تجلياته في الأدب ، **عالم المعرفة ، العددّ (384)** ، الكويت .

26- علي ،عاصم و حواتمة ، أحمد ، (2012) تمويل البحث العلمي و أثره في التنمية البشرية : ماليزيا نموذجا ، **الجامعة ، مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، العدد (9)** ، الرباط.

27- علي ، نبيل ، (2009) ، العقل العربي و مجتمع المعرفة – مظاهر الأزمة و اقتراحات بالحلول – ج/1 ، **عالم المعرفة ، العدد (369)** ، الكويت .

28- عناية الله ، سهيل ، (1999) ، استشراف مستقبل الأمة ، **اسلامية المعرفة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، العدد (17) ، السنة (5)** .

29- العامري ، صالح مهدي و الغالبي و طاهر محسن ، (2008) ، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر ، عمّان.

30- العنزي ، سعد و صالح ، أحمد علي ، (2009) ، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوري ، عمان.
31- الفيل ن محمد الرشيد ، (2000) ، **الهجرة و الهجرة الكفاءات العلمية العربية و الخبرات الفنية أو النقل المعاكس للتكنولوجيا** ، مجدلاوي للنشر ، عمان .
32- محمد ، سليمان ، (2011) ، دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية و إمكانية الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر ، **بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء** ، الأردن.
33- محمود ، مصطفى ، (2012) ،استخدامات تكنولوجيا المعلومات في البحث الأكاديمي في مصر، **مجلة شؤون اجتماعية ، العدد (29)** ، الشارقة .
34- مصباح ،زايد، (2012) ، إشكاليات بناء الدولة الديمقراطية في ليبيا : القيم و اتخاذ القرار ، المستقبل العربي ، العدد (403) ، السنة (35) ، بيروت.
35- المفرجي ،عادل و صالح ، أحمد علي ، (2003) ، **رأس المال الفكري : طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
36- **مكتب التربية العربي لدول الخليج** ، (2005) ، التنسيق و التعاون و التكامل بين مؤسسات التعليم و مؤسسات الأعمال و الانتاج : تجارب بعض الدول المتقدمة ، مكتب التربية العربي لدول الخليج – الرياض .
37- **منتدى الرياض الاقتصادي**، (2007)، رؤية لتنمية الموارد البشرية ، الرياض .

38- هجز ، باري ، ويلبران ، إيفان ، (2008) ، **اكتشاف المستقبل العالمي وصياغته** ، دار العبيكان ، الرياض .
39- وزارة التخطيط –جمهورية العراق، (2008) ، **التقرير الوطني لحال التنمية البشرية** ، العراق ، بغداد .

40- ياسين ، عطوف محمود ، (1984) ، **نزيف الأدفعة - هجرة العقول العربية إلى الدول التكنولوجية** ، دار الأندلس ، بيروت .

باللغة الإنكليزية :

1-Bakir , A., & Todorovic ., M., (2010) , A Hermeneutic Reading into "what strategy is" Ambiguous Means-End Relationship , **The Qualitative Report vol, 15, No,5** .

2-Finifter , W., (1996) , **Human Resource Management** , Minfin co ., Houghton .

3- Grege , J., (2009) , The use of information technology in contemporary HMR . **Research school Management & IT**, Uppsala University .

4- Jashapara ,A.,(2011), **Knowledge Management: An Integrated Approach** , Prentice Hall , London .

5- Lawler , E., (2012),Creating an Effective Human Capital Strategy , **HR Magazine** , **Agust** .

6- Mintzberg , H., (1996) , **The Strategic process : Concepts** , **Contexts** , **Case** , Prentice – Hall , New Jersey .

7- Nohria, N., (2012), What Business Schools Can Learn Form the Medical Profession . **Harvard Business Review** , **Jenuary - February** .

8- Nehru , J., (1965) Congressman's Primer of Socialism , **Prentice Hall of India media** , New Delhi .

9- **Offic for official publications of the European Communities** (2006).

10- Treacy , M., etal ., (2003) , Real Returnson R&D, **Journal of Academy of Marketing science , vol .28 , No.1.**

11- Truruni , J., (1976) , **The Japanese are coming** , Massachusetts , Cambridage .

12- Waston , A.,(1997),Investment in Human Capital, Presidentail Address before the American Economic Association , **American Economic Review , vol .18 , No.50** .

13-Wheeln , T., &Hunger , J., (2010) , **Strategic Management and Business Policy** , Person Education , New Jersey .

الفصل الثاني

تقنيات الاستثمار في رأس المال البشري

- الإبداع التنافسي أنموذجا- *

---

* المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة من: د.أحمد علي صالح،(2014)،الإبداع التنافسي : المرجعية النظرية والحوارية الفكرية كمدخل لترصين منظمات الأعمال العربية

دراسات إدارية العدد(
مجلة14) ،جامعة البصرة – العراق.

المقدمة

أضحت المنافسة، وبما لا يقبل الشك و النقاش، لغة العصر وحديث المصادر والدراسات الفكرية ومصدر قلق المنظمات بوصفها ظرف حاكم ومعيار للبقاء والتقدم والتميز. ويتطلب مسايرة مناخ المنافسة وطقوسها والتعايش مع إفرازاتها والتأثير فيها؛ مجموعة من الموجهات والتقنيات والممارسات.

ويُعد الإبداع التنافسي أحد الأسلحة الفاعلة والتقنيات المؤثرة في مسايرة متطلبات المنافسة وشروطها، ولكون منظمات الأعمال العربية تواجه منافسة شديدة من جهة وتعاني من مشكلات فكرية وتنظيمية في هذا الاتجاه من جهة أخرى، أصبح من الضروري والواجب عليها تبني الإبداع التنافسي فكراً وتطبيقاً لترصين قدراتها التنافسية.

ولبلوغ ذلك يستلزم الأمر إدراك المرجعية النظرية والشواهد والوقائع والممارسات التطبيقية لهُ بشكل فاعل و كفوء.

ومن هذه الرؤية؛ جاء البحث الحالي بهدف عرض المرجعية النظرية لموضوع الإبداع التنافسي وإجراء حوارية فكرية لشواهده ووقائعه على الأرض في محاولة لاستنباط دورها وانعكاساتها في ترصين منظمات الأعمال العربية. وعلى هذا الأساس نوقشت محتوياته في خمسة محاور؛ تناول الأول منها منهجية البحث بينما استعرض الثاني المرجعية النظرية وتطرق الثالث عن إجراءات الحوارية الفكرية وأهتم الرابع في إبراز دور الإبداع التنافسي، في إطار مرجعيته النظرية وحواريته الفكرية، في ترصين منظمات الأعمال العربية، وقدم الخامس الخلاصة وبعض التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً: منهجية البحث

بؤرة النقاش الفكري للبحث :

أن بؤرة النقاش للبحث الحالي؛ تتمثل في حقيقة قائمة لا يمكن تجاهلها بقدر ما يتطلب الأمر سعة فهمها ولا يمكن إغفالها بقدر ما يفرض الواقع ضرورة إدراكها ولا يمكن قبولها كصندوق أسود بقدر ما يجب تحليلها لا إعادة تركيب مضامينها ولا يمكن تجنبها بقدر ما يستلزم الأمر التعايش والتكيف معها والتأثير فيها لإدامة زخم النمو.

هذه الحقيقة؛ هي: أن منظمات الأعمال العربية تواجه منافسة شرسة في مجتمع يطلق عليه مجتمع التنافسية، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى ترصين قدراتها المؤسسية بهدف تقوية مركزها التنافسي .

أن مدلولات الحقيقة آنفة الذكر ومؤشراتها على أرض الواقع، تعكسه الوقائع الآتية والتي تمثل جزء من الوقائع الكلية لكنها دالة وممثلةً:

1. جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (2003) الموسوم (نحو أقامة مجتمع المعرفة)؛ إن عدم وجود نظم فاعلة للابتكار في البلدان العربية يعني من الناحية العملية تبديد الموارد التي استثمرتها هذه البلدان في البنى التحتية الصناعية ورأس المال الثابت (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 99:2003).
2. ذكر في التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية حول مؤشر مدركات الفساد لعام (2004)، وهي دراسة تبنى على استطلاع يعكس مدى إدراك رجال الأعمال و المحللين

السياسيين ،المقيمين في بلد ما أو غير المقيمين فيه، لظاهرة الفساد: إن ثلاثة عشر بلداً عربياً هي (الكويت، وموريتانيا، والسعودية، وسوريا، ومصر،والمغرب، والجزائر، ولبنان، وليبيا، وفلسطين، واليمن، والسودان، والعراق) قد حصلت على مدركات فساد متدنية (الغالبي والعامري، 443:2005) وهذه النتيجة تعني ضياع رؤوس الأموال المادية والفكرية وشيوع ظاهرة الإحباط ونزيف الأدمغة وفقدان البنى التحتية.

3. تضمن الملخص التنفيذي لتقرير التنافسية العربية لعام (2007) والذي شمل بيانات عن ثلاثة عشر بلداً عربياً وهي (الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجزائر، وسوريا، وعُمان، وقطر، والكويت، وليبيا، ومصر، والمغرب، وموريتانيا) معلومات هامة، مفادها أن أكثر العوامل تأثيراً في مؤشر التنافسية العالمية لهذه البلدان؛ هي (ضعف عوامل تعزيز الابتكار) و (قوة عاملة وطنية تفتقد إلى أخلاقيات مكان العمل) (هانوز و آخرون،2007).

4. أشار التقرير الوطني لحال التنمية البشرية في العراق لعام (2008) إلى حقائق أساسية، أبرزها:

انتكاسة القطاع الخاص بسبب عوامل عديدة، الذي يهمنا منها توقف المشروعات الصناعية وإغراق السوق المحلي بالسلع المستوردة المنافسة.

ضعف الأداء الوظيفي .

لا يزال التعليم كأداة للتمكين قاصراً عن مواجهة مشكلات الأمية و التسرب من التعليم .

إن الحاجة ماسة لإرساء الحكم الرشيد لأنه أهم مقومات أمن الإنسان.

5. اتضح من خلال نتائج الدراسة الموسومة (قطاع الأعمال السعودي ومواجهة التحديات الاقتصادية) وهي إحدى دراسات منتدى الرياض الاقتصادي الدورة الرابعة لعام (2009)، إن أهم التحديات التي يواجها القطاع الخاص السعودي، تتلخص بالاتي:

محدودية التعامل مع السوق الخارجي .

ضعف التعاون مع الغير في مجال البحوث .

ضعف القدرة على التلاؤم مع متغيرات السوق بسبب ضعف القدرة على إجراء الدراسات السوقية الجادة.

ضعف الإنفاق على الإبداعات و بخاصة الإبداع التقني (منتدى الرياض الاقتصادي،2009 : 96-113).

6. جاء في كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص . الدورة السادسة (2010 – 2011), أن أهداف الجائزة هي:

تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وانجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها /خدماتها. تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات ،وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، 4:2010).

والخلاصة التي يخرج بها الباحث، إلا تُعد تلك الحقائق محفز لإجراء بحث وتستحق الدراسة والتحليل لنستفيد من نتائجها في ترصين منظمات الأعمال العربية.

أهمية البحث :

يمكن أن تأتي أهمية البحث من الجوانب الآتية :

1. قد يخلق قناعات فكرية بأهمية وضرورة الإبداع التنافسي ومداخلة والتي تساهم في فهم المرجعية النظرية لهُ وإدراكها بشكل فاعل.
2. قد يفتح باب النقاش الفكري لسبر الغور في موضوع لإبداع التنافسي وإثراء المعارف فيه وتسليط الأضواء على جوانب لم تنال الاهتمام الكافي من جهة و إيجاد الإجابات لتساؤلات لازالت مبهمة من جهة أخرى.
3. قد يسهم في بناء تساؤلات بحثية وفرضيات اختبارية تمهد الطريق لإجراء دراسات وبحوث ميدانية وتطبيقية.

أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية :

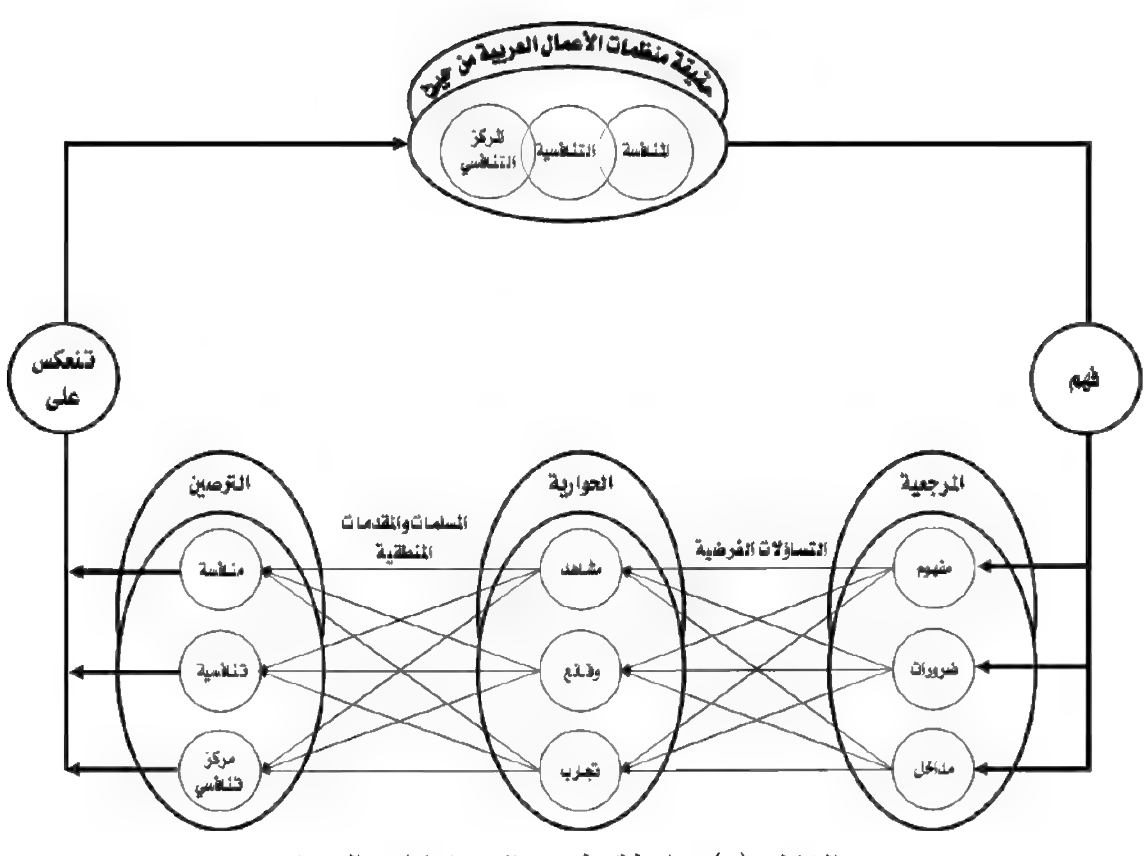
1. استعراض المرجعية النظرية لموضوع الإبداع التنافسي من خلال إطار متكامل يناقش المفهوم، والضرورات ، والمداخل .
2. أجراء الحوارية الفكرية لانعكاسات الإبداع التنافسي على تطوير القدرات التنافسية، من خلال طرح التساؤلات الفرضية ومحاكاتها بالمشاهد المحسوسة والوقائع الحقيقية و التجارب الميدانية.
3. استنباط المُسلمات والمقدمات المنطقية التي تساهم في ترصين قدرات منظمات الأعمال العربية وبناء الممارسات الإستراتيجية لها.

فرضية البحث :

أعتمد البحث على فرضية علمية (تقريرية) مفادها: إن الوعي بحقيقة (المنافسة) الشرسة التي تواجهها منظمات الأعمال العربية كظرف حاكم و (التنافسية) كقدرة حتمية واجبة البناء و (المركز التنافسي) كدالة لهما؛ يتطلب فهم المرجعية النظرية للإبداع التنافسي ومداخله وإدراكها بشكل علمي وهذا بدوره سيساهم مساهمة فاعلة في إجراء حوارية فكرية تقود إلى تشخيص شواهد ووقائع و تجارب، وُيمكن من بناء مُسلمات ومقدمات منطقية ترصن القدرات التنافسية للمنظمات المذكورة و تقوية مركزها التنافسي.

خارطة طريق فكرة شبكات البحث :

يصور الشكل (1) خارطة طريق فكرة شبكات البحث.



الشكل (1) خارطة طريق فكرة شبكات البحث

ويظهر من الشكل السابق، أن المحطة الأولى هي تعرف حقيقة منظمات الأعمال العربية وهذه كانت مهمة بؤرة النقاش الفكري للبحث والتي شخصت تلك الحقيقة عبر مجموعة وقائع. وتأتي المحطة الثانية ومهمتها فهم المرجعية النظرية للإبداع التنافسي واستراتيجياته عبر شبكة من العلاقات تمثل (المفهوم، والضرورات، والمداخل) وشبكة العلاقات هذه تفتح طرق متعددة من خلال تساؤلات فرضية، توصل إلى المحطة الثانية وهي (الحوارية الفكرية) وتمثلها شبكة علاقات تشمل (المشاهد، والوقائع، والتجارب) والتي بدورها تفتح طرق متعددة لاستخلاص مُسلمات فكرية ومقدمات منطقية تساهم في ترصين (منافسة، وتنافسية، والمركز التنافسي) لمنظمات الأعمال العربية.

منهج البحث :

البحث الحالي ذات طبيعة مكتبية، اعتمد على المتاح من الدراسات والبحوث والتقارير والمراجع ومحاكاتها باستخدام المنهج (الاستنباطي Deduction)، وهو المنهج الذي ينتقل فيه العقل من العام إلى الخاص عبر مجموعة محطات؛ إذً يستند العقل في البداية على النظرية كنقطة ارتكاز أولى عامة ثم ينتقل من خلالها إلى (الاستعلام الجدلي Dialectic Inquiry) من خلال طرح التساؤل الفرضي والتساؤل الفرضي المقابل الذي يكون مؤيد أو معارض له ومن ثم تركيب الأفكار والحلول وربطها مع بعضها البعض ربطاً منطقياً بالاعتماد على الحدس والنقد الفكري لينتهي الأمر إلى القضية الأخص وهي النتيجة.

التعريفات الإجرائية للبحث:

الإبداع التنافسي: إدارة الاشتباكات التنافسية في بيئة المنافسة عن طريق مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة التي تتسم بالقدرة على التكييف والمناورة والواقعية العالية على أرض الميدان بشكل يساهم في تغيير خارطة المنافسة ومواقع اللاعبين الأساسيين في مجال الأعمال.

المرجعية النظرية: منظومة من المفاهيم والافتراضات والمبادئ والقواعد والمناقشات التي تكون صورة متكاملة لموضوع الإبداع التنافسي ومداخله وترسم له إطار إرشادي *Paradigm* يرجع إليه ويُتحكم به عند دراسة علاقات الموضوع.

الحوارية الفكرية: تحليل ومناقشة فكرية، لمشاهد محسوسة ووقائع منطقية وتجارب ميدانية تثيرها تساؤلات افتراضية للوصول إلى مُسلمات و مقدمات منطقية.

الترصين: إحكام وتقوية وتحويط المنظمات بُمسلمات فكرية ومقدمات منطقية تمكنها من قبول منطق *المنافسة Competition* كظرف حاكم ومفروض على بيئة الأعمال والتنافسية *Competitive* كقدرة على الصمود ومواجهة القوى المضادة وحسن إدارتهما يحدد مركز *تنافسيCompetitive Position* متميز.

منظمات الأعمال العربية: كيانات يقيمها الأفراد والجماعات والهيئات تمارس أنشطة مختلفة ذات توجهات اقتصادية هدفها الأساس والرئيسي تحقيق الربح في ظل خدمة الزبون وضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

ثانياً : المرجعية النظرية للإبداع التنافسي

مفهوم الإبداع التنافسي وافتراضاته:

يعد موضوع الإبداع التنافسي *Competitive Innovation* من الموضوعات التي لم تلقى المساحة المطلوبة إعلامياً كعنوان ولا كتلة معرفية كموضوع، برغم وجود ممارسات لهُ على أرض الواقع، ومن بين أوائل الإشارات عليه ضمنياً جاءت في مقالة (كيث بافيت kith Pavitt) الموسومة: الأنماط القطاعية للتغيير التقني: نحو تصنيف ونظرية *Sectoral Patterns of technical change : to words a taxonomy and a theory* و ذلك عام (1984) والتي حددت بها أربعة مسارات للإبداع، هي (Pavitt,1984:343-373):

قوة الموارد التي تهيمن عليها المنظمة .

مقدار حجم و كثافة الإبداع .

مستوى العلاقة مع الموردين المتخصصين .

المستوى العلمي الذي تقوم عليه عمليات الإبداع .

أما الإشارة الصريحة عليه كعنوان وموضوع فقد وردت في مقالة (جاري هامل وسي.كي. براهالاد (Gary hamed & C.k Prahalad) الموسومة (القصد الاستراتيجي *Strategic Intent*) وذلك في عام (1989) إذ أوضحا الباحثين أن الغاية بالنسبة للمنافسين الأذكياء ليس هو التقليد بل هو الإبداع التنافسي، والذي يُعد شرطاً مسبقاً لكسب (الحرب العالمية للتنافسية *Global Competitive War*) (Hamel & Prahalad, 1989:63-76) وبعد ذلك توالت الدراسات والبحوث، وتراوحت بين الإشارة الضمنية والصريحة عليه، ومن هذه

الدراسات التي أمكن للباحث إحصائها والتي يرى ضرورة الإشارة إليها دراسة (ريتشارد دافيني R.Davini,1994) الموسومة (المنافسة المفرطة Hyper Competition)، ودراسة (كوليس مونتجمري Montygomoery,1995) الموسومة (التنافس على الموارد: إستراتيجية التسعينيات Competing On Resowrces:Strategy in the Ninties) ودراسة (ميشيل جولد واندروكامبل M.Goold & A.Compbell,1998) الموسومة (السعي الحثيث للتآزر Deserately Seeking Synergy) ودراسة (شاكر عبد الزهرة Shaker A.Zahra,1998) الموسومة (تخطيط مساحة المنافسة العالمية Charting the land scape of Global Competition) ودراسة (ديفيد يوفي و مايكل كوزومانو 1999) الموسومة (إستراتيجية الجودو: الديناميكيات التنافسية في عصر الانترنت Judo Strategy: the Competitive Dynamics of Internet Time) ودراسة (سي. وتناب و آخرون C.watanabe etal 2004,) الموسومة (أنموذج المدار لإحلال الإبداعات التنافسية Asub stitutiion Orbit Moded of Competitive innovations) ودراسة (ميلر و آخرون R.miller etal,2008) الموسومة (مباريات الإبداع: مدخل جديد لتحدي التنافسية Innovation Games :A New Approach, the competitive challenge).

عرف الإبداع التنافسي من قبل (Hamel & Prahalad, 1989:68) على أنه إدارة الاشتباكات التنافسية عن طريق إدخال تغيير جوهري على اللعبة بطرائق تحرم الشركات القيادية من مزاياها، مع الاستعداد لتحمل مخاطرة تنافسية محسوبة و بنسب مقدور عليها. وعند (Osborne & Rubenstein,1994 :27) فهو أنماط مبتكرة أخذت مجالها للتطبيق الميداني تنطوي على عدد محدود من اللاعبين و الخيارات .

وبرأي (Olleros, 2002:102) يمثل مجموعة متسقة من الاستراتيجيات والقواعد التي يطورها المديرين بالاعتماد على الأطر المعرفية لاتخاذ قرارات حول الإبداع في السياقات المختلفة.

أما (Miller, etal.2008:379) فيرون انه أنماط مختلفة تشمل تحركات وتصرفات وقواعد وخيارات غايتها تحقيق التفوق على المنافسين.

والخلاصة التي يخرج بها الباحث، أن هناك مشتركات بين المفاهيم المطروحة للإبداع التنافسي، وهي :

يتكون من مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة ؛

يجري اعتمادها أو/وبنائها باستخدام أنماط معرفية متقدمة ؛

يعتمدها المديرين في إدارة الاشتباكات التنافسية ؛

لتحقيق الريادة والتميز على المنافسين .

إن واقعية المفاهيم السابقة والخلاصة التي خرج بها الباحث، تؤيدها افتراضات الإبداع التنافسي التي تتلخص بالاتي (Miller,2008:379؛ Petty,2002:269-273؛ & lande Averitt,1997:113 ؛ Hamel& Prahalad, 1989:75):

1. أن صياغة الإستراتيجية يجب أن لا يكون نشاطاً علوياً، لأنه والوضع هذا يصبح من العسير انتاج استراتجيات خلاقة.
2. إن الاستراتيجيات الخلاقة نادراً ما تظهر من طقوس التخطيط السنوية .
3. إن الإبداع التنافسي أمر حاكم لتعظيم خيارات الزبون وتحقيق البقاء على المدى الطويل في العديد من الصناعات .

4. إن توقيت الإبداع التنافسي العامل الأكثر حراجة في محاكاة الوقائع وصياغة القرارات.

5. إن الإبداع التنافسي يصبح نشاط حاكم وضروري عندما يتوقف المديرين عن الاعتماد على وصفات عالمية جاهزة.

ضرورات الإبداع التنافسي ومتطلباته :

في ضوء القراءات والتحليلات للمصادر والمراجع، يمكن تحديد ضرورات الإبداع التنافسي بالاتي:

1. تحول مهمات المديرين وأدوارهم من التقليدية إلى المهمات والأدوار التنافسية في ظل هذا التحول أصبح يطلق على المدير المعاصر بـ (الريادي التكنولوجي) وابرز خصائصه:

يثير الثقة الداخلية عند الأفراد لدرجة طرح أسئلة تحمل طابع الغباء والاستمرارية في طرحها.

يزدهر ضمن الغموض الذي يحيط بالعمل.

الاستجابة الغريزية تجاه الفرص و الأزمات.

2. تنوع الابتكارات والإبداعات المعرفية وتعدد مساراتها، ومن أبرزها [*]:

علم التمويل السلوكي.

علم التسويق من خلال الدخول إلى الأعصاب.

---

[*] للمزيد من التفاصيل حول هذه الموضوعات ، راجع:

1. العنزي ، سعد وصالح ، أحمد علي ، (2009) ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، ص295-310.
2. الاسكندراني، محمد شريف ، (2010) ، تكنولوجيا النانو من أجل غدٍ أفضل ، عالم المعرفة ، العدد (374) ، الكويت .

علم تكنولوجيا النانو.

3. ولادة الميزة التنافسية تأتي من رحم الإبداع التنافسي، إذ قال (Porter, 1990) في هذا الصدد: إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

4. التنافس الشرس بين المتبنين للإبداعات، تحت مظلة حرب الإبداع، من أجل إزاحة إبداع وإحلال آخر بديلا عنه وعبروا (Watanabe, etal.,2004:367) عند ذلك بالقول: إن الإبداعات التنافسية هي الأوفر حظاً في إزاحة التقنيات القديمة لتحل محلها، لان تلك الإبداعات تتسم بالتنوع و التطور في متبادلة لا نهاية لها.

أما متطلبات الإبداع التنافسي فهي :

1. محرك لانتاج براءات الاختراع، و يأتي ذلك من خلال حركة مستمرة للبحث و التطوير.

2. تحقيق تكامل النظم عن طريق الحلول المتكاملة والتعاضد بين النظم.

3. القدرة على تطبيق فلسفة الايصاء الواسع، و يمكن بلوغ ذلك من خلال تحقيق اقتصادات الحجم والاستجابة العالية للزبون وعلامة تجارية فريدة من نوعها.

4. البحث عن الكفاءة على أساس الكلفة, ويأتي هذا عن طريق عملية تبسيط المنتجات وخفض الكلفة.

5. اعتماد الاستشارات الإستراتيجية وهندسة النظم لتحسين الانتاجية.

مداخل الإبداع التنافسي واستراتيجياته:

تمثل مداخل الإبداع التنافسي أطار مرشد ومعايير مرجعية يقتدي بها في تلمس طريق الإبداع الأنسب، ويضم كل مدخل من مداخل الإبداع التنافسي مجموعة إستراتيجيات. والإستراتيجية تعني المنظور والمناورة المعتمدة في تحقيق توجهات المدخل المختار.

وقد حدد (Hamel & Prahalad ,1989:68) أربعة مداخل للإبداع التنافسي لخصها الباحث في الجدول (1).

جدول (1) مداخل الإبداع التنافسي وافتراضاته واستراتيجياته

عنوان المدخل	افتراض المدخل	استراتيجيات المدخل
بناء طبقات من المزايا	كلما اتسعت محكلما اتسعت محفظة الشركة للمزايا كلما قلّت المخاطر التي تواجهها في المعارك التنافسية	استخدام تقنيات تصنيعية مرنة اعتماد معلومات استخبارية تسويقية كفوءة ملائمة المنظمات للأسواق المحلية
البحث عن مناطق الضعف	بناء قاعدة للهجوم والمجازفة في المناطق التي يصعب على الخصم الدفاع عنها وتأسيس مرد آمن للربح لا ينازعهم فيه احد	تحليل أساليب تحديد الأسواق عند المنافسين تشخيص أكثر النشاطات ربحاً عند

		المنافسين رصد أي الأسواق التي يصعب الدخول عليها
تغيير قواعد الاشتباك التنافسي	إعادة التفكير بإستراتيجية الشركة وتنظيمها، يزيد من قدرة الشركة على تطوير منافسيها والحد من زحفهم لاقتطاع جزء من الحصة السوقية	استخدام ثقل المتنافسين الكبير ضدهم (الجودو) تطوير قدرات مضادة خاصة تعزيز اعتماد إدارة الجودة الشاملة
التنافس من خلال التعاون	الفوز من دون قتال	التحالفات الإستراتيجية المشاريع المشتركة التراخيص والامتيازات

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى (Hamel & Prahalad , 1989:68)

ثالثاً : الحوارية الفكرية لانعكاسات الإبداع التنافسي

الحوارية الفكرية تعني أثارة تساؤلات افتراضية ودعمها ومناقشتها بالمشاهد والوقائع والتجارب الميدانية. وقد سهل دراسة المرجعية النظرية وتحليل هذه الوقائع على الباحث طرح التساؤلات الآتية:

السؤال الأول

هل يساهم الابداع التنافسي في إعادة هندسة الادراك بضرورة التخطيط الاستراتيجي؟

الفرض التفاؤلي يؤكد على أن الإبداع التنافسي يساهم في إعادة هندسة الإدراك بضرورة التخطيط الاستراتيجي، والشاهد على ذلك التغيير الاستراتيجي في خطة ميكروسوفت والذي فرضه ابتكار (Hypertext Markup language) وكذلك الاتباعات المرتبطة مثل المتصفح لصفحات الانترنت المليئة بالرسوم الفنية في عام (1995) والذي بموجبه تحولت إستراتيجية الشركة المذكورة من منهج وأسلوب معايير حق الملكية والتصنيع وحدها إلى منهج آخر يعتنق لمعايير العامة على الشبكة الدولية لتكون مواكبة للمتغيرات البيئية وكانت ناجحة جداً في هذا التغيير. وبالتالي كسرت إعادة هندسة الإدراك، الاعتقاد الشائع أن التخطيط الاستراتيجي لا يستخدم في شركات التكنولوجيا العالية لأنها تتصف بالتغيرات السريعة وغير المتوقعة (هل وجونز، 2008: 42 ، 58).

أما الفرض التشاؤمي (المعاكس) فيؤكد أن هناك احتمالية لعدم مساهمة الإبداع التنافسي في إعادة هندسة الإدراك، لسبب أساسي هو الإجماع الاستراتيجي (Lack of Strategies Consensus) والذي يجعل من تنفيذ الإستراتيجية تحدياً عسيراً (تومسون وستريكلاند، 2006: 371).

إن تحريك الفرض من التشاؤمية إلى قطب التفاؤلية يحتاج إلى تحقيق إدارة الإجماع الاستراتيجي (Managing Strategic Consensus) وهذه مسؤولية القمة الإستراتيجية للمنظمة، و يأتي من خلال:

إيجاد مناطق للنقاش المريح.

تحليل حالات دراسية ونتائج خطط سابقة.

تهيئة مناخ استباقي لكل إبداع وإبداع بديل.

السؤال الثاني

هل يحدث الابداع التنافسي هزة نوعية في مسارات المنظمة الحرجة ؟

يشير الفرض التفاؤلي إلى قدرة الإبداع التنافسي على إحداث هزة نوعية في مسارات المنظمة الحرجة، وهذه المسارات هي خمسة تشمل :

1. مسار الثقافة: ويزرع الإبداع فيه روح الثقة وفاعلية الاتصال والمشاركة في المعلومات.
2. مسار مهارات الإدارة: ويحفز الإبداع فيه تبني طرائق جديدة للتعامل مع المشاكل المركبة والافتراضات المستترة.
3. مسار بناء الفريق: ويزرع الإبداع فيه روح التعاون والتعاضد لمواجهة المشاكل المعقدة بالمعرفة والمهارات المتوفرة.
4. مسار البناء الاستراتيجي: ويحرك الإبداع فيه ضرورة بناء توجه استراتيجي استباقي يجعل المنظمة بوضعية المتحرك الأول دائماً.
5. مسار نظام المكافآت: ويقود الإبداع فيه أسياسة ربط الحافز بالأداء.

إن هذه المسارات طبقت في شركات كبرى مثل جنرال اليكتريك، وستنجهاوس، وزيروكسو حققت نتائج ايجابية.

وبصدد الفرض التشاؤمي (المعاكس) فيرى أن هناك مساحة شك في إحداث الهزة النوعية المذكورة، مردة عدم الالتزام بتنفيذ المسارات الخمسة في مراحل متتالية تبدأ بمسار الثقافة وتنتهي بمسار نظام المكافآت ووفقاً للسياسات المرسومة .

وان تجاوز التشاؤمية المذكورة يحتاج إلى برنامج متكامل يطور قدرات المديرين على فهم المسارات الخمسة و آليات تنفيذها بتتابعية متناسقة (فرنش وجونير، 2000: 134 -133).

السؤال الثالث | هل يشارك الابداع التنافسي في تأسيس ثقافة الانتاجية من خلال الافراد عن طريق التمكين؟

يجيب الفرض التفاؤلي عن ذلك بالقول (نعم) يشارك الإبداع التنافسي في تأسيس ثقافة الانتاجية من خلال الأفراد عن طريق تمكينهم، وهذه الإجابة لم تأتي من فراغ بل من شواهد ووقائع، ففي كتابة الموسوم (الفكرة الأفضل Abetter Idea) يوضح (دونالد بيترسون) المدير التنفيذي الأعلى ورئيس مجلس الإدارة لشركة فورد للسيارات كيف حصل التغيير في الشركة ذات الـ (370000) موظف من شركة كانت تخسر الأموال والحصة السوقية إلى شركة تنتج مستوى عال من المنتجات ذات الجودة، وتحقق أرباحا كبيرة. والمحرك الأساسي لهذا التغيير هو اندماج الأفراد والمشاركة والتمكين والعامل الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح كان التمكين.

ويؤيد الواقعة السابقة (توم بيترز ونانسي أوستن) في كتابهم الموسوم (الرغبة للتميز: اختلاف القيادة) بالقول: إن الشركات المتميزة تؤكد على أربعة أمور أساسية، وهي: الزبائن، والإبداع، والناس، والقيادة و أن التحدي الأقوى أمام القادة هو تمكين الأفراد حتى

يستطيعوا أن يخلقوا علاقات جيدة مع الزبائن ويستمروا في الإبداع (فرنش وجونير، 2000: 135، 149) ويعضد الرأي السابق (ارجيرس Agyris) بالقول: لا يمكن أن تتحقق الرؤية والإستراتيجية بعيداً عن التمكين (الكبيسي، 2005: 154) .

السؤال الرابع

هل يحفز الابداع التنافسي على إرساء قواعد الحكم الرشيد و محاربة السلوكيات المنحرفة ؟

الفرض التفاؤلي يؤكد حقيقة أن الإبداع التنافسي يحفز على إرساء قواعد الحكم الرشيد ومحاربة السلوكيات المنحرفة من خلال شواهد وتجارب ميدانية، فالإبداع التنافسي بما يحمله من مضامين فكرية يمثل أحد القواعد الراسخة والمعتمدة للسلوك وأداة قياس لهُ، وإذا كان خط القياس صحيحاً فإن الخشب سيكون مستقيماً لان المرء بذل جهداً خاصاً بل لان أداة القياس التي التزامنا بها جعلته كذلك (صن، 2004: 324) وهذا ما أكد عليه (كاتزنياك وسميث) في كتابهما (حكمة الفرق: إيجاد المنظمة ذات الأداء العالي) بالقول: إن قادة المنظمة يستطيعون رفع أداء الفريق عن طريق بناء أخلاقيات الأداء القوية، واحد الخصائص المهمة لفرق الأداء العالي هو الانضباط (فرانش وجونير، 2000 :153) فضلاً عن ذلك يحفز الإبداع التنافسي الالتزام بالقيم وخاصة قيم الإبداع والابتكار (تومسون وستريكلاند، 2006: 453) والالتزام بهذه القيم سيساهم في تنشيط المواطنة التنظيمية والتعاون وإشاعة سلوك الإيثار. وهذا هو احد أسباب نجاح اليابان وتفوقها؛ إذ قال (اكوتارو سوز ومورا) بهذا الصدد أن الإبداع في اليابان ساهم في الجمع بين الالتزام والمناخ التنافسي مع السياسة العامة القائمة على التفكير العقلاني (Suzumura,

1995:391) وتضيف (إماريتا صن) في كتابها (التنمية حرية) إلى ما تقدم شاهداً آخر عندما قالت: إن امة مثل اليابان وهي من أكثر الأمم الرأسمالية نجاحا في العالم تزدهر اقتصاديا تأسيساً على هيكل حافز يحيد في مجالات مهمة عن الالتزام البسيط بالمصلحة الذاتية التي يقال أنها الأساس الوطيد للرأسمالية (312:2004).

ويجد الفرض التشاؤمي (المعاكس) عكس ما تقدم تخوفا من مجموعة من المعيقات أهمها (الصمم العاطفي Emotional Deaf) تجاه المبدعين، والاغتراب التنظيمي، وضعف الحفز المادي والاعتباري، والإحباط والشعور الدائم بعدم الكفاءة، والخوف (والدروب وبتلر،231،208:2001) ومواجهة الفرض التشاؤمي يأتي على يد (T.Amabile) في مقالتها (كيف تقتل الابتكار How to kill Creativity) بقولها: إذا أردت أن تستثير الإبداع فيجب إعادة التفكير في الدافعية، والمكافآت، مهمات العمل، وتوفير مديرين يؤمنون بالتغيرات الجذرية والتفاعل مع مجموعات العمل. وأهداف تؤكد على التغيير المستمر، وحرية وثقة للعاملين لتقرير ما يريدون عمله وانجازه (1998: 77 . 87).

السؤال الخامس

هل يكون الابداع التنافسي متلازمة مع ثقافة التميز؟

يؤيد الفرض التفاؤلي فكرة أن الإبداع التنافسي يُكون متلازمة مع ثقافة التميز تسمى (متلازمة الإبداع التنافسي وثقافة التميز)، وهذا التأييد جاء من شواهد ووقائع عديدة، لعل

خلاصتها أن أغلب نماذج التميز وجوائزها العالمية احتوت على بُعد الإبداع كبُعد أساسي ومؤثر، ففي (أنموذج و جائزة مالكوم بالديربح الوطنية الأمريكية، 1987) جاء تحقيق الإبداع كبُعد حاسم ومؤثر في تحقيق التميز من مجموع احد عشر عاملاً. أما في (أنموذج وجائزة التميز الأوروبية، 1991) اعتبر الإبداع بُعد حاسم من أبعاد التميز البالغة ثمانية. وفي أنموذج (Russels, 1999) جاء بعد الإبداع كبُعد مؤثر في منهجيات الأنموذج ونتائجه (إدريس والغالبي، 2009: 168 – 169) أما في أنموذج تميز الشركات متعددة الجنسيات لـ (Darling, 1999) كان بُعد الإبداع هو البعد الثاني المؤثر في تحقيق التميز، واعتبر (Hui & Chnam, 2002) إن الإبداع أحد أبرز معايير التميز (الزيدي، 2007: 142) وذكر الإبداع كبُعد حاسم للتميز في أنموذج (وجائزة التميز الاسترالية، 2002) مرتين، مرة في معيار تنمية قدرات الأفراد، ومرة في معيار تنمية ثقافة المنظمة (آل مزروع، 2010: 69).

ويأتي الفرض التشاؤمي هذه المرة ليقول إذا اتفقنا مع ما تقدم كم ستكون نسبة مساهمة الإبداع التنافسي في تشكيل ثقافة التميز وهل هو عامل مستديم ؟

وكشف الضبابية عن تساؤل الفرض التشاؤمي، يأتي من (جيمس تريفيل James Trefil) في كتابه (لماذا العلم ؟ Why Science) بقوله: نحتاج دائماً إلى خط أنابيب البحوث (Pipe Line Research) بداية هذا الخط هي البحوث الأساسية والتي تمثل (العلم) بينما نهاية الحظ هو التطوير والذي يمثل (التكنولوجيا)، ويحدث الانتقال من أحدهما إلى الآخر في منتصف خط الأنابيب في منطقة البحوث التطبيقية وروح البحوث التطبيقية هو الإبداع (2010: 141).

رابعاً: دور الإبداع التنافسي في ترصين منظمات الأعمال العربية

في ضوء معطيات بؤرة النقاش الفكري ومضامين الحوارية الفكرية، يظهر أن منظمات الأعمال العربية يجب أن تتعامل مع مُسلمتين فكريتين لعب الإبداع التنافسي دوراً في إثارتهما. وكل مسلمة من هاتين المسلمتين تتبني على مجموعة من المقدمات المنطقية وكل مقدمة لها نتائج إجرائية، ويجب أن ترتبط النتائج بالمقدمات. والمُسلمتان الفكريتان،

المُسلمة البنائية

ان الابداع التنافسي يمثل تحدياً قائم للمنظمات الاعمال العربية وحقيقة واقعة ، فرضه حراك المنافسة العالمية ، وبالتالي هي المنظمات العربية ان تبني او تعيد بناء قدرات تنافسية ومستوى جاهزيتها اعتماداً على متطلبات الابداع المذكور و مداخلة و شروطه لتحسين مركزها التنافسي.

هما:

إن التعامل مع المُسلمة البنائية يعتمد على خمس مقدمات منطقية، هي:

المقدمة المنطقية الأولى: يجب أن تكون منظمات الأعمال العربية منظمات متعلّمة

والنتائج الإجرائية لهذه المقدمة، هي:

1. منظمات ذات قدرة امتصاصية (Absorptive) للمنافسين، والقدرة الامتصاصية تعني: إمكانية المنظمة على تحديد، وتعيين، وتقييم، واستيعاب، واستخدام معرفة جديدة بهدف انتاج الإبداع والتحديث ومسايرة المنافسة (هل وجونز، 2008 :231).

2. منظمات ذات قدرة معرفية (للهوة التنافسية Competitive Chasm) والهوة التنافسية تمثل عدم قدرة المنظمة على تطوير أنموذج العمل الصحيح

للانتقال والتحول بين السوق الوليد والسوق الكبير، بسبب عدم توافر الخبرات والمهارات المطلوبة (Moor, 1987: 23)..

3. منظمات ذات قدرة إدراكية (لمتلازمة الصندوق الخاوي Empty Box Syndrome) ومتلازمة الصندوق الخاوي، تمثل ظاهرة بيع شركات أو مشاريع أو برامج بدون تدريب أو خبرة، ويترك المشتري مع صندوق باهظ الثمن لكنه خاوٍ (دوز وهامل، 2003: 75 ، 330).

4. منظمات ذات قدرة تنويعية لمسارات الإبداع، أي تكون منظمات معتمدة على أكثر من مسار في انتاج وتنمية الإبداع وهذه المسارات هي: (الفضل، 2009: 35).

مسار التحسين المستمر، لخفض الكلف وتحسين الأداء.
مسار القفز، تطوير منتج جديد مختلف عن القديم.
مسار الابداع الفني، تحقيق الإبداع ضمن تكنولوجيا معينة.

المقدمة المنطقية الثانية: يجب أن تكون منظمات الأعمال العربية منظمات متمكنة والنتائج الإجرائية لهذه المقدمة، تتلخص بما يلي:

1. منظمات ذات قدرة استراتيجية لإدارة المنافسة متعددة الأبعاد، وتعني قدرة المنظمة على المنافسة في أكثر من مجال أو نشاط وبالتالي تكون قابليتها بالرد على أي هجوم من المنافسين أكثر تأثيراً، لذلك يندفع المنافسين للتعاون معها بديلاً عن التنافس وهذا سياهم في زيادة ارباحها (هل وجونز، 2008: 750).

2. منظمات ذات قدرة بنائية للتكنولوجيا الممزقة Disruptive Technology والتي تعني التكنولوجيا التي تبدأ بعيداً عن السوق الرئيسي ثم تدخل الى ذلك السوق بعد تحسين أدائها بمرور الوقت ودخولها يحدث ثورة في هيكل الصناعة لانها تمزق التكنولوجيا القديمة (هل وجونز، 2008: 567).

3. منظمات ذات قدرة نقدية لإحداث التغيير والتطوير الجذري والتدريجي، وبالتالي ستكون جاهزية هذه المنظمات على قيادة التغيير والتطوير عالية لان مستوى استجابتها لتحديات التنوع في المعرفة والتكنولوجيا والقيم تكون كفوءة (صالح والغالبي، 2010 :80).

4. منظمات ذات قدرة سلوكية لنشر، المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها، واحترام قدرات الاجماع والمشاركة معهم (بينيس،181:1996)

المقدمة المنطقية الثالثة : يجب أن تكون منظمات الأعمال العربية منظمات متعاضدة (متآزرة) والنتائج الاجرائية لهذه المقدمة تكون (Goold & Compbell, 1998: 133):

1. منظمات ذات قدرة تبادلية للدراية او (معرفة كيف know – How)

2. منظمات ذات قدرة تعاونية لصياغة التحالفات الإستراتيجية

3. منظمات ذات قدرة تدويرية للموارد البشرية

4. منظمات ذات قدرة إجرائية لتحقيق التكامل العمودي

5. منظمات ذات قدرة تفاوضية فاعلة

6. منظمات ذات قدرة ابتكاريه عن طريق تجميع الأعمال

ويعضد هذه المقدمة ونتائجها دراسات عالمية، منها دراسة (Hesting & Woods, 1996: 62) التي أكدت أن التآزر في تحالف (SA1/KV2) ساهم في تحقيق (200) مليون دولار أرباح إضافية، إذ شكل التحالف (4) فرق صناعية تتألف من محترفين متعددي التخصصات بلغ عدد تخصصاتهم (15) تخصص مختلف ولكل فريق مسؤولية إستراتيجية لتحديد مستقبل طويل الأمد من (10–20) سوق باستخدام النمذجة التجريبية التي تمثل منهجية معقدة لتحويل الدراية (Know – How) والحكم الصادر من الأشخاص ضمن لغة رياضية لاستخدامها بالتنبؤ بالمستقبل وحل الألغاز المعقدة . ولم يأتي النجاح إلا من خلال تآزر الفرق ومناقلة الخبرة وتلاقح الافكار.

أما دراسة (96 : 2003 ، Jenssen) فخرجت باستنتاج رائع حول اثر التعاضد (التآزر) مفادها: إن صناعة الشحن البحري في النرويج يمكن ان تكون خلاقة ومبدعة؛ اذا حسنت مهاراتها وجدارتها و يمكن لها تحقيق ذلك بالتفاعل بين المنظمات داخل وخارج الكتلة البحرية وهذا يزيد من قدرتها الاجمالية في الابداع وخلق مزايا تنافسية متميزة يصعب تقليدها.

المقدمة المنطقية الرابعة : يجب أن تكون منظمات الأعمال العربية منظمات ملتزمة أخلاقياً والنتائج الاجرائية لهذه المقدمة تكون (Grovers & LaRocca, 2011: 513 ؛ الطائي، 2010 :125 – 137) :

1. منظمات ذات قدرة عقلية أخلاقية قادرة على الوفاء بالمسؤولية ونمذجة العمل الجيد.

2. منظمات ذات قدرة سلوكية للقيادة الاخلاقية عبر تجسيد المعايير الاخلاقية والسلوك الاخلاقي والتصرف بنزاهة ومحاربة الانتهاكات الأخلاقية.

3. منظمات ذات قدرة ادائية لاتخاذ القرار الأخلاقي الذي يتسم بالجودة والاتساع والامانة والاستقامة.

4. منظمات ذات قدرة بنائية للمناخ الاخلاقي من خلال تأسيس أجواء تتسم بمراعاة القيم والمعايير الاخلافية في عملها فضلاً عن دمج الابعاد الأخلاقية في رسالتها والعمل باستمرار على ردم (الفجوة الأخلاقية Ethical Gap) عبر محاولة تقليل التباين بين المصالح الشخصية والمعايير الأخلاقية.

المقدمة المنطقية الخامسة: يجب أن تكون منظمات الأعمال العربية منظمات متميزة والنتائج الاجرائية لهذه المقدمة، تكمن بالاتي (آل مزروع، 2010: 25 . 28) :

1. منظمات ذات قدرة بنائية للهياكل العضوية الرشيقة.

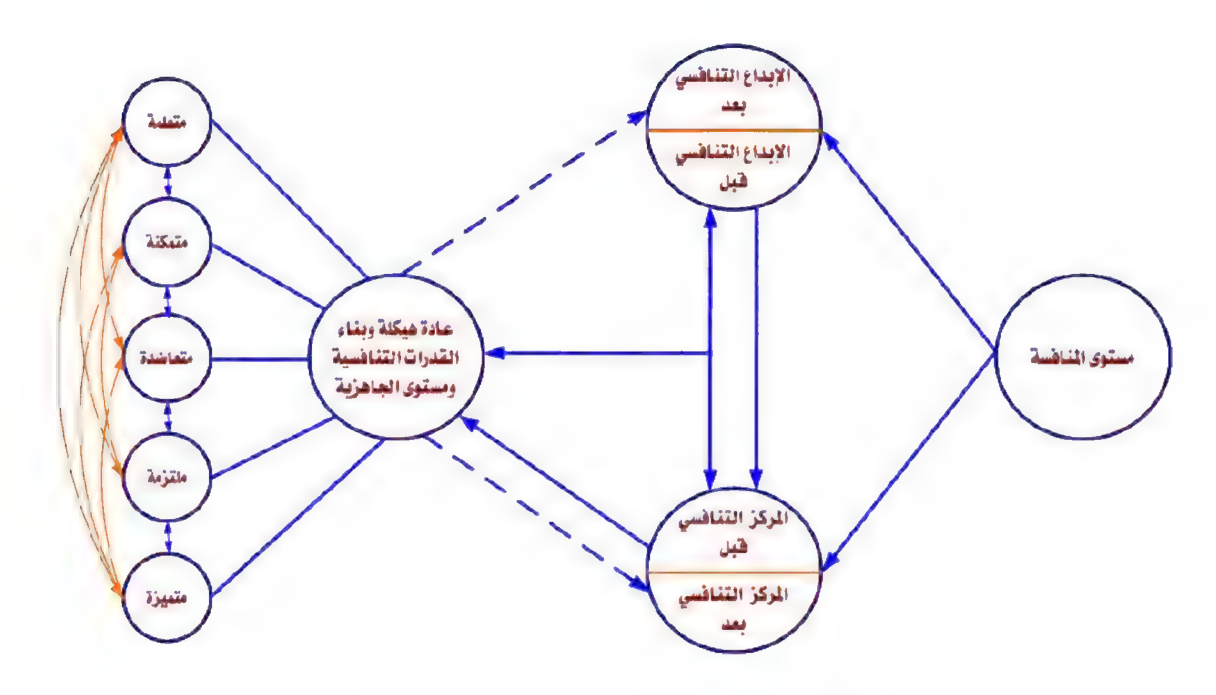
2. منظمات ذات قدرة تركيزية على الزبائن.

3. منظمات ذات قدرة تنموية للقيادة والموارد البشرية.

4. منظمات ذات قدرة ادائية للإدارة بالحقائق.

5. منظمات ذات قدرة توازنية بين حاجات جميع اصحاب المصالح.

والخلاصة التي يخرج بها الباحث؛ ان المُسلمة البنائية ومقدماتها الخمس ونتائجها الاجرائية تؤكد على البنى الفوقية للمنظمات لذا يكون التركيز على إعادة الهيكلة وبناء القدرات التنافسية وتحديد مستوى الجاهزية، والشكل (2) يوضح الأنموذج الفرضي لهذه المُسلمة.



شكل (2) المسلمة البنائية للقدرات التنافسية

المُسلمة الإستباقية

ان منظمات الاعمال العربية تمتلك قدرات تنافسية لكنها غير مستثمرة بشكل طموح ، وغالبيتها كامنة والصريح المستخدم منها محدود، وسبب عدم الاستثمار يعود الى محدودية الاحتكاك بالمنافسة العالمية ؛ اما لكون تلك المنظمات محكومة بحدود المنافسة المحلية او ان ممارستها في المنافسة العالمية محدودة جداً وان زخم ضغوطات المنافسة العالمية سيخلق هزة لتحريك استثمار تلك القدرات في انتاج الابداع التنافسي وتحسين المركز التنافسي وتحسين المركز التنافسي.

وهذه المُسلمة لها مقدمة منطقية واحدة وخمس نتائج اجرائية وعلى النحو الآتي:

المقدمة المنطقية: القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال العربية بحاجة إلى فحص و تدقيق عملياتها واجراءاتها ومستوى جاهزيتها

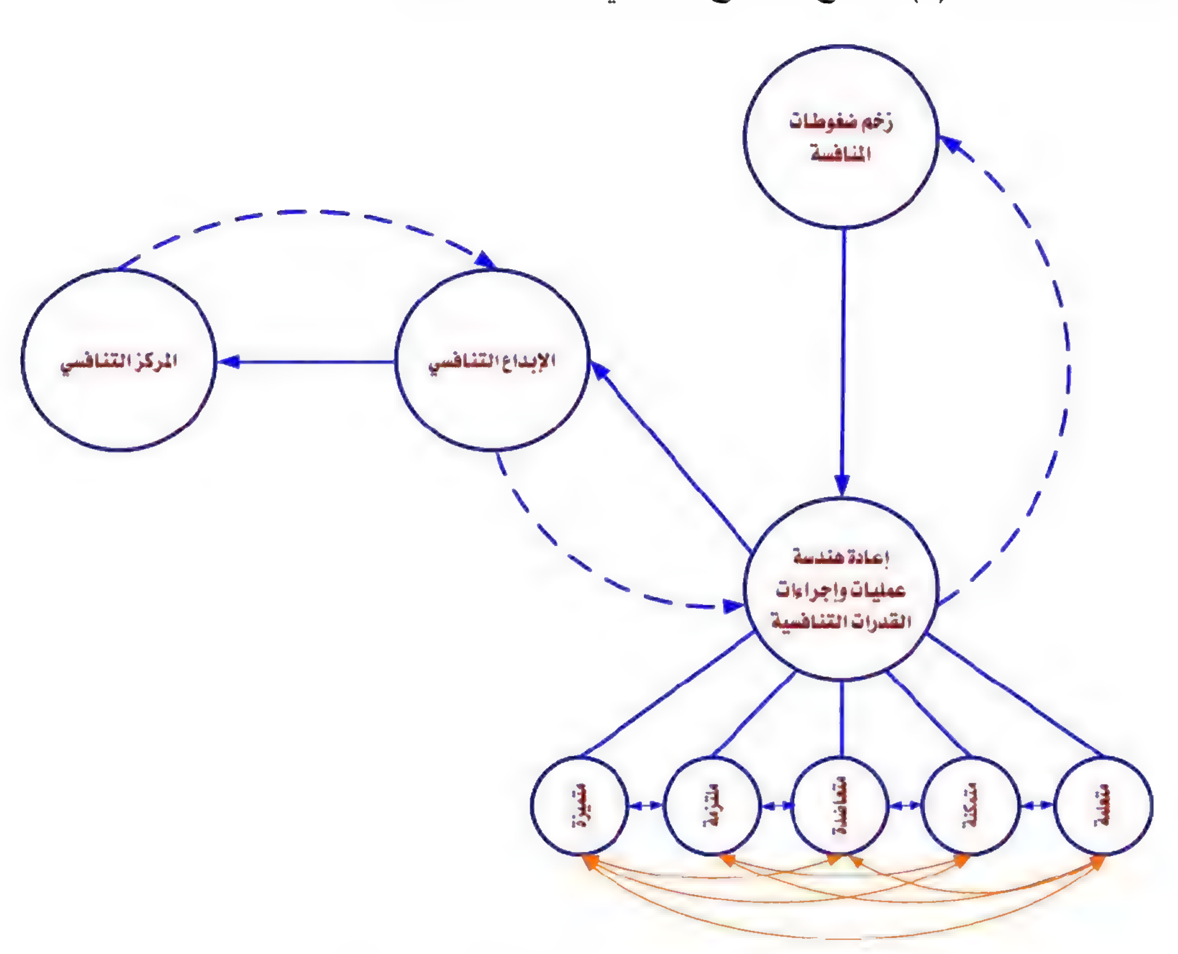
والنتائج الاجرائية لهذه المقدمة هي:

1. منظمات بحاجة إلى إعادة هندسة عمليات وإجراءات التعلم التنظيمي.
2. منظمات بحاجة إلى إعادة هندسة عمليات وإجراءات التمكين.
3. منظمات بحاجة إلى إعادة هندسة عمليات وإجراءات لتعاضد.

4. منظمات بحاجة إلى إعادة هندسة عمليات وإجراءات الالتزام الأخلاقي.

5. منظمات بحاجة إلى إعادة هندسة عمليات و إجراءات التميز التنظيمي .

والخلاصة التي يخرج بها الباحث ان المُسلمة الاستباقية ومقدمتها المنطقية ونتائجها الخمس الاجرائية تؤكد على البنى التحتية للقدرات التنافسية لذا يتم التركيز على إعادة الهندسة والشكل (3) يوضح النموذج الفرضي للمُسلمة المذكورة.



الشكل (3) المسلمة الإستباقية للقدرات التنافسية

خامساً : الخلاصة و التوصيات و المقترحات

أوضح البحث الحالي أهمية الإبداع التنافسي ومداخله بوصفه احد أهم معايير البقاء والتقدم والتميز للمنظمات على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها ثم بين عبر حوارية فكرية كيف أن الإبداع التنافسي سيساهم مساهمة مباشرة في بناء أو إعادة بناء وهيكلة القدرات التنافسية، وخلص الى طرح مُسلمتين فكريتين يؤدي دراستهما والتعامل معهما الى ترصين منظمات الأعمال العربية و تحسين مراكزها التنافسية. ويقدم البحث في الادنى بعض التوصيات التي من شأنها تحفيز منظمات الاعمال العربية لتبني الإبداع التنافسي فكراً و ممارسةً:

1. عقد ندوة حوارية لتسويق موضوع الإبداع التنافسي فكراً وتطبيقياً، وضروراته لمنظمات الأعمال العربية.

2. تنفيذ حلقة نقاشية بطريقة (مجموعات التركيز Focus groups) يشارك فيها الأكاديميين والممارسين للتعرف منهم عن مستوى ممارسات الابداع التنافسي على ارض الواقع وحقيقة القدرات التنافسية للمنظمات.

3. إقامة ورشة تدريبية بطريقة (العصف الذهني Brainstorming) لتوليد اكبر عدد من الافكار الواقعية لادخال الإبداع التنافسي كعنصر مؤثر في ثقافة المنظمة.

واستكمالاً للفائدة المرجوة، يطرح البحث مقترحات البحوث مستقبلية، كما يأتي:

1. إجراء دراسة تقويمية لواقع القدرات التنافسية في منظمات الأعمال العربية.
2. إجراء دراسة تقويمية لواقع إدراك الإبداع التنافسي في منظمات الأعمال العربية ومستوى ممارساته.
3. إجراء دراسة استكشافية لتشخيص مستوى الفجوة بين متطلبات المنافسة العالمية والقدرات التنافسية لمنظمات الاعمال العربية وأثرها في الابداع التنافسي.
4. إجراء دراسة اختباريه لفحص الأنموذجين المقترحين في البحث الحالي، وتصنيف المنظمات المبحوثة على أساسهما واقتراح سبل التطوير والترصين.

المصادر

اولاً : باللغة العربية:

1. إدريس، وائل والغالبي، طاهر، (2009)، "توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف و المحاذاة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمّان: الأردن.
2. آل مزروع، بدر بن سليمان، (2010)، "بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الأجهزة الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (غير منشورة) .
3. برنامج الامم المتحدة الانمائي، (2003)، "تقرير الإنسانية العربية نحو إقامة مجتمع المعرفة"، المطبعة الوطنية، عمان.
4. بينيس، وران، (1996)، "القيادة الإدارية: آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذي"، ترجمة هشام عبدالله، دار النشر، عمّان.
5. تريفيل، جيمس، (2010)، "لماذا العلم؟"، عالم المعرفة العدد(372) فبراير، الكويت.
6. تومسون، آرثر وستريكلاند، أية (2006)، "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت .

7. دوز، ايف وهامل ، جاري، (2003)، "ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، ترجمة نبيل محمد موسى، معهد الإدارة العامة، الرياض .

8. الزيدي، ناظم جواد، (2007)، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، (غير منشورة).

9. صالح، احمد علي والغالبي، طاهر محسن، (2010)، "التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمّان: الأردن.

10. صن ، اماريتا، (2004)، "التنمية حرية: مؤسسات حرة و انسان متحرر من الجهل والمرض والفقر"، ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة العدد (303) مايو، الكويت.

11. الطائي، ابراهيم خليل، (2010)، "تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، (غير منشورة) .

12. الغالبي، طاهر والعامري، صالح، (2005)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

13. فرنش، وتدل وجونير، سيسل، (2000)، "تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، ترجمة وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

14. الفضل، مؤيد عبد الحسين، "الإبداع في اتخاذ القرارات الادارية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمّان: الأردن.

15. الكبيسي، عامر، (2005)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر.

16. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2010) كتيب الجائزة، الدورة السادسة، عمّان.

17. منتدى الرياض الاقتصادي، (2009)، "قطاع الأعمال السعودي ومواجهة التحديات الاقتصادية"، الدورة الرابعة، الرياض.

18. هانوز، مارغريتا والديواني، شريف، يوسف، طارق، (2007)، "تقرير التنافسية العربية: الحفاظ على زخم النمو"، المنتدى الاقتصادي العالمي، دبي.

19. هل وشارلز وجونز، جارويت، (2008)، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب محمد عبد المعتال وإسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر – الرياض.

20. والدروب، جيمس وبتلر، تيموني، (2001)، "ذروة النجاح"، تعريب مها حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، الرياض.

21. وزارة التخطيط – جمهورية العراق، (2008) ، العراق: التقرير الوطني لحالة التنمية البشرية، بغداد.

ثانياً : باللغة الانجليزية :

1. A. Zahra, S., (1998), charting the landscape of Global Competition, Academy of Management Executive, No.4.

2. Amabile , T ., (1998) , How to kill creativity , Harved Business Review , sep – oct .

3. Best , M., (2001) ., The new competition: institution of Industried restructuning , Harvard university press , Gambridge

4. Davini, R. , (1994) , Hyper Competition , free press new York

5. Goold , M., & Compbell , A., (1998) , Desperately seeking synergy , Harvard Business Review , September – October

6. Hamel, G, prahalad, c. (1989), strategic intent, Harvard Business Review, May – June.

7. Hesting, w & Woods, H (1996) experiential Modeling (E.M): innovation Opporwnity for competitive intelligence professionals, competitive intelligence Review. vol. 7. No. 4 .

8. Jenssen, j., (2003), innovation, capabilition and competitive advent – age in Norwegian shipping, maritime policy & management vol. 30, No.2.

9. Kevin G., &Larocca , M., (2011), An Empirical study of leader Ethical Values , trns formational and transactional ship , and follower Attitudes Toward Corpate social Responsibility , J ournal of Business Ethics :103

10. Lande , R., & Averitt , N., (1997) . consumer sovereignty : A unitied theory of Autitrust and consumer profection law , Antitrust law journal , vol. 65 , No.3

11. Montgomoery , A., (1995) , Competing on Resource : strategy in the ninties , Harvard Business Review , July – august .

12. Moor , T., (1987) , old –line industry shape up . fortune , April

13. Olleros , f. 92002) , decentra lized poen systems and monopoly powen in the new- economy , Global Business conference , rome

14. Osborne , M & Rubenstein , A ., (1994) , A course in game theory , MIT press , New York .

15. pavitt , K . , (1984) , sectoral patterns of technical change : to word a taxonomy and atheory , kesareh policy , No. 13 .

16. Petty , R., (2002) , limipting produetchoice : innovation Market Evolution and Autitrust

17. porter , M ., (1990) , the competitive Advantage of Nations , free press New York

18. Storper , M , & salais , R ., (1997) , word of production , Harvord Business Review .

19. suzumwra , K., (1995) , Competition , commitment , and wefare , clarndon press , New York

20. Watanabe , c., etal ., (2004) , Asubstitution Orbit model of competitve innorations , tecnologied fore casting and social change No.71 .

21. Wrigh , P., & Hayes , D , (1994) , strategic Management , 2nd , ed ., & Bacon , Massachusetts

22. Yoffie , D ., & Cusumano , M ., (1999) , judo strategy : the competitive Dynamies of internet time , Harvard Business Review , jun – feb >

الفصل الثالث

نماذج الاستثمار في رأس المال البشري

- إدارة المواهب الأنموذج المعاصر- *

---

* المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة (مع إضافات وتعديلات) من:

د.أحمد علي صالح و علي موات سعد،(2010)،إدارة الموهبة : المنظور العلمي والاستراتيجي،

دورية الإداري ، العدد(120) السنة الثانية والثلاثون ، مسقط .

المقدمة

يعد موضوع (إدارة المواهب) من الموضوعات الإدارية غاية في الحداثة والمعاصرة، وبرغم عمره القصير إلا أنه كعنوان أنتشر كانتشار النار في الهشيم وأصبح صيحة الوقت الراهن في الأوساط الأكاديمية ، وأخذت البحوث والدراسات تتواصل فيه يوماً بعد آخر ونظراً لما يحققه من انعكاسات ايجابية على أداء المنظمة وسلوكها وعوائد متنوعة ملموسة تبنته الكثير من المنظمات الناجحة كثقافة وممارسة.

وبرغم أهمية ما تقدم، إلا أن الدلالات والاستطلاعات الميدانية أشرت ضعف منظمات الأعمال العربية في تبني هذا الموضوع بل والأكثر من ذلك وجود عوز لدى تلك المنظمات في إدراك إطاره المفاهيمي.

وتأسيساً على ذلك، جاء البحث الحالي الذي يهدف إلى تسليط الضوء على المنظور المفاهيمي والاستراتيجي لإدارة المواهب في محاولة لحفز منظماتنا العربية لتبنيه كثقافة وممارسة لما يحققه من انعكاسات ايجابية وعوائد لها، وبغية بلوغ هدف البحث تكونت هيكليته من خمس فقرات رئيسة، هي:

أولاً: منهجية البحث.

ثانياً: إدارة المواهب: المنظور المفاهيمي.

ثالثاً: إدارة المواهب: المنظور الاستراتيجي.

رابعاً: إدارة المواهب: المتطلبات والانعكاسات والعوائد.

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً: منهجية البحث

1. ***معضلة البحث الفكرية والحاجة إليه:*** بات من المؤكد أن السمة المميزة لبيئة منظمات الأعمال الاضطراب والعدائية، بسبب تنوع التحديات والتهديدات المعاصرة وتبدلها باستمرار بحيث أصبحت عملية احتوائها والتكيف معها عملية معقدة، واحتمالية تزايد الاضطراب البيئي مستقبلاً أمر وارد جداً، لذا يتطلب الأمر والحالة هكذا، طرائق ومنظومات وآليات لمواجهتها ويعد البحث لابتكار تقنيات جديدة في الإدارة وتغيير في آليات التفكير المعتمدة وتبديل في معمارية العقل الإداري من الاتجاهات المعاصرة للتعامل مع هذه البيئة وهذا ما حفز منظمات الأعمال والمراكز المعرفية والبحثية في العالم للعمل وبخطى حثيثة لإيجاد مناهج وتقنيات وآليات متطورة لمواجهة هذه التحديات وكان من بينها موضوعات غاية في الحداثة منها (إدارة الحكمة، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة المواهب، والإدارة بالذكاءات).

وعلى الرغم من الجهود البحثية المضنية في تفسير هذه الموضوعات ومحاولة تحليل مضامينها الفكرية، إلا أن هناك عدد من الموضوعات ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي خاصة في المنظمات العربية كونها تشكو من عوز في منظوراتها المفاهيمية والفكرية والإجرائية. ومن أبرز هذه الموضوعات (إدارة الموهبة Talent Management)، إذ أكد بعض الباحثين على وجود ندرة في الأبحاث العربية النوعية في موضوعات عديدة منها الابتكار والموهبة. (الشرقاوي، 1994)، (البريدي، 1427) (البريدي، 2007). وتوصلت دراسة مؤسسة (إرنست ويونج)، وهي دراسة مسحية، إلى أن التحديات الثلاثة التي تواجه مديري المؤسسات العربية الكبرى، هي: (نقص المواهب، وتسارع النمو، وتوطين الموظفين). وأفادت دراسة أجرتها شركة (شعاع) وشملت مئات المديرين وآلاف من الموظفين، بأن (40%) من أفراد العينة يتمنون لو درسوا

تخصصات أخرى غير تخصصاتهم الحالية، بينما أعرب (96%) من الموظفين عن رغبتهم في تغيير وظائفهم واستبدالها بوظائف تلاءم مواهبهم وملكاتهم. وهذا يعني أن (4%) فقط من الموظفين يؤدون أعمالهم بشغف وعن اقتناع يفضي إلى السعادة والإشباع. (المختار الإداري، 2008: 1).

وعلى أساس ما تقدم وتأسيساً عليه، تنبثق المعضلة الفكرية للبحث الحالي والمتمثلة **بضعف الجهود البحثية العربية التي ترسي الأطر المفاهيمية لإدارة الموهبة وتحلل الأطر الفكرية والإستراتيجية لها لجعلها مفهومة ومألوفة للتطبيق في منظماتنا العربية.** وإن بقاء هذا الموضوع دون إثراء نظري ودراسة وتحليل شمولي سيفوت الفرصة على منظماتنا للإفادة من معطياته الفكرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ومن هنا تظهر الحاجة للبحث الحالي، إذ سيسلط الأضواء على المنظورات المفاهيمية والإستراتيجية لإدارة الموهبة، **من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:**

أ- ما المقصود بالموهبة وإدارة الموهبة؟

ب- ما مضامين المنظور المفاهيمي لإدارة المواهب؟

ت- ما معالم المنظور الاستراتيجي لإدارة المواهب؟

ث- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المواهب ؟

ج- ما الانعكاسات الايجابية والعوائد التي تحققها إدارة المواهب وخاصةً لمنظمات الأعمال العربية , إذا ما استوعبت كثقافة وممارسة.

2. *أهداف البحث*: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- تحديد المعنى اللغوي والاصطلاحي للمواهب.

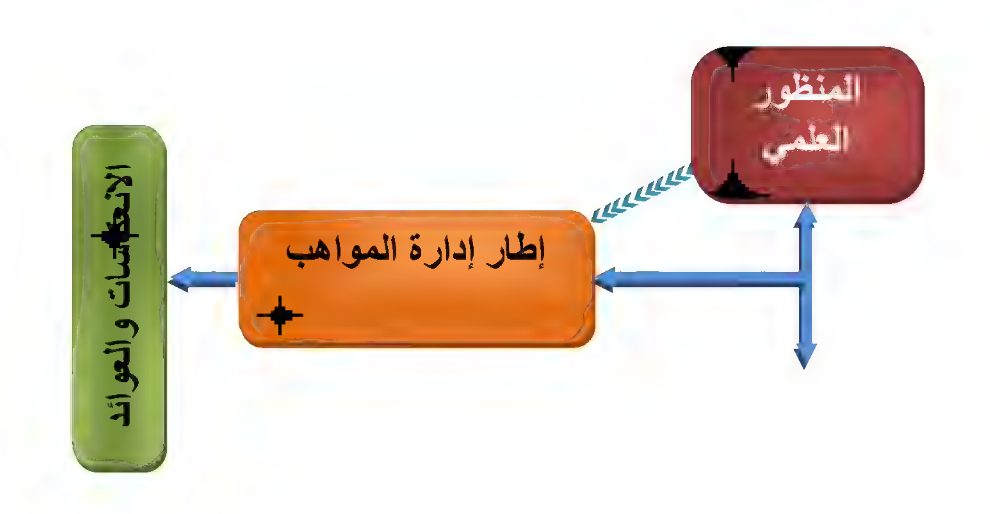
ب- توصيف مضامين المنظور المفاهيمي لإدارة المواهب (المفهوم والعمليات، والنماذج).

ج- تشخيص معالم المنظور الاستراتيجي لإدارة المواهب (المكونات، والخطوات، والمعمارية).

د- توضيح متطلبات نجاح إدارة المواهب وانعكاساتها والعوائد المتوقعة منها.

هـ- تقديم توصيات من شأنها المساهمة في تحفيز منظمات الأعمال العربية لتبني ثقافة إدارة الموهبة وتطبيق ممارساتها على أرض الواقع.

3. *أنموذج البحث*: يعرض الشكل (1) أنموذج البحث:



4. ***افتــراض البحــث:*** يستند البحث الحالي علـى افتراض أساس مـؤداه: ***أن اسـتيعاب المنظور المفاهيمي والاستراتيجي لإدارة المواهب، سيساهم مساهمة كبيرة فـي تحفيز منظمات الأعمال العربية على تبنـي ثقافة إدارة الموهبة وتجسيد ممارساتها علـى ارض الواقع إيمانا من تلك المنظمات بأن هذا التبنـي سيحقق انعكاسات وعوائد كبيرة علـى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.***

5. ***منهج البحث:*** البحث الحالي بحث مكتبي يعتمد المنهج الوصفي في دراسة موضوع إدارة الموهبة، من خلال دراسة وتحليل المراجع والمصادر والدراسات والبحوث الميدانية واستخلاص المضامين والمؤشرات الفكرية والإجرائية منها ومحاورتها ومناقشتها بأسلوب أكاديمي موضوعي في محاولة لجعلها مفهومة ومألوفة عند المطلعين والممارسين في منظمات الأعمال العربية.

6. **هيكلية البحث:** تتكون هيكلية البحث من خمس فقرات أساسية هي:

أولاً: منهجية البحث.

ثانياً: إدارة المواهب: المنظور المفاهيمي.

ثالثاً: إدارة المواهب: المنظور الاستراتيجي.

رابعاً: إدارة المواهب: المتطلبات والانعكاسات.

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات.

ثانياً :إدارة المواهب -المنظور العلمي-

1

، وكما ورد في معاجم اللغة العربية اخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تشير إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه. فقد جاء في مختار الصحاح أن الموهبة، تعني: وهب – أي وهب له شيئاً والاتهاب هي قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان. أما في لسان العرب فتشير إلى: وهب – يهب – وهوب – أي يعطيه شيئاً. وفي القاموس المحيط الموهبة تعني العطية والسحابة وأوب الشيء له أي دام له (صالح، 2006: 7). أما **الموهوب**، فهو: اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولداً له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسها. (الصاعدي، 2007: 23).

ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود. (فلمبان، 2005: 88).

أما **الموهبة اصطلاحا**، فهناك إجماع بين المنظرين والباحثين على أن تفسير مفهوم الموهبة كمصطلح يتجاذبه اتجاهين أولهما: التقليدي، وثانيهما: حديث.

- **فالاتجاه التقليدي (الكلاسيكي)**، يعتمد في تحديد الموهبة والموهب، على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معياراً رئيساً ووحيداً في تعريفاتهم للموهوبية. وهذا ما ظهر في دراسته (لويس تيرمان) الذي يعد أول من استخدم مصطلح (الموهبة) في عام 1925، في دراسته المشهورة عن (الموهوبين). (صالح، 2006: 9). وكذلك في تعريف (دنلوب)، الذي مفاده: الموهوب من يتمتع بقدرة عقلية ، وقدرة لفظية، وقدرة مكانية وتحليلية، وقدرة ميكانيكية وموسيقية، ولا تقل نسبة ذكائه كما نقيسها بوساطة مقياس ستانفورد بينية عن (120).، وبذات الاتجاه يعرفه (كارك): بأنه ذلك الفرد الذي يتميز بقدرة عقلية عالية، وتزيد نسبة ذكائه عن (130) ويتمتع بقدرة

رفيعة تتبدل في مستوى عالٍ من القدرة على التفكير الإبداعي. (صبحي، 1992: 19).

- **بينما يستند الاتجاه الحديث**، في تعريف الموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلاً إلى تميزه في بعدٍ أو أكثر من الأبعاد الآتية: (القدرة العقلية العامة، التفكير الإبتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية). (صبحي، 1992: 19 و 20) ومن هذا المنطلق يعرف (ويتي) الموهوبين بأنهم أولئك الأفراد الذين سيكون أداؤهم عالياً بدرجة ملحوظة بصفة دائمة.

أما (Armstrong,2006: 168) فيعرفهم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء. ويصفهم كل من (Bateman & Macadam, 2006: 253) بالأفراد الذين لديهم قابليات استثنائية ويحققون قيمة عليا فيها.

ومما تقدم يستخلص أن الموهبة، تمثل ***قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة***. وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيه إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة.

2. مفهوم إدارة المواهب وأهميتها:

بدءاً لابد من الإشارة إلى أن مفهوم إدارة الموهبة بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم ***الحرب على الموهبة (The war of Talent)*** في عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر ككتاب يحمل الاسم نفسه في عام (2001) عن Harvard Business School.

وتعد مسالة وضع مفهوم محدد لإدارة الموهبة مسألة صعبة، إذ يؤكد (Blass & April, 2008: 49) انه وبسبب تباين رؤى الباحثين لهذه الإدارة فان هنالك من يقول بأنها ثابتة أو جامدة ، بينما أوضح آخرين بأنها حركية، ويرى فريق ثالث بأنها إستراتيجية، ويؤكد فريق رابع أنها أحد عناصر نظام إدارة الأداء .وهذا هو السبب الذي جعلنا نرى أن المفاهيم المطروحة في الأدبيات ، برغم محدوديتها الكبيرة ، تختلف في مضامينها وتوجهاتها .

فقد عرفتها (Sween, 2008: 6) من خلال مهماتها ، مؤكدة أن إدارة الموهبة تعني القيام بالمهمات الآتية :

أ- أنظمة موارد بشرية تحقق التكامل في جميع مستويات وأقسام المنظمة.

ب- التشارك بالاحتواء لجميع المستويات من المديرين ابتداء من مجلس الإدارة إلى مشرفي خط الانتاج.

ج- أنها ميسرة بطبيعتها.

د- دمج الموهبة مع إستراتيجية الأعمال.

هـ- إستراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء.

و- تحسين عمليات تطوير إدارة الموهبة.

ز- تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة لنقل الثقافة وتلاقح الأفكار.

كما عرفت بأنها: توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة. (المختار الإداري, 2008 :1) .

وعرفها (Blass & April, 2008: 49) من خلال أهدافها ،إذ أشارا أنها تسعى إلى:

أ- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

ب- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.

ج- تقديم الدعم إلى مجمعات الموهبة (Pools) في المنظمة

د- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

هـ- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين .

أما (Armstrong,2009:168) فيرى أنها تشمل (الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل).

ويستخلص من المفاهيم السابقة، أن إدارة المواهب:

- تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ومن ثم تحاول تعظيم أدائهم بشكل يتكامل مع أداء المنظمة .

- تخطط لحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم.

- تطور مهارات العاملين الحاليين في المنظمة من خلال استخدام قياسات (نسبة السحب للداخل ***Pull-Through ratio***). (Schneider, 2006: 3), (HR Focus, 2006: 3).

تعتمد معايير لتشخيص الموهبة وتحديدها ،أطلقت عليها (Sween, 2008: 6) قياسات مادية وشعورية ومعرفية وتشمل:

A- الفطنة (**Attentiveness**).

B- التواصل (**Connection**).

C–التكامل (**Integration**).

D- التركيز (**Focus**).

وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإفادة من مضامينها الفكرية ، **نعرف إدارة المواهب** لأغراض البحث الحالي ،على أنها : ***مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة ، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي .***

وبصدد أهمية إدارة الموهبة فيمكن تلخيصها بالاتي:

أ– تمثل إدارة الموهبة أهم موارد القيمة لأي منظمة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداء من القادة الحاليون والمستقبليون وانتهاء بالعاملين في خط الانتاج).وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الأهمية والحاجة إليها قبل ذلك بوقت طويل ، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام 1906: أن العالم .... قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون – قبل أي شيء آخر – من عدد الموهوبين الذين في كنفها . (جاردنر، 83:2000)، وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والانخراط أو الاستغراق Engagement الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابليات المنظمة (Abilities) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين (Craig etal., 2008: 2) ،ويؤكد ذلك نورث هوايتهد بقوله: في ظروف الحياة المعاصرة ،نجد أن القاعدة ثابتة ، فالسلالة التي لا تقدر الذكاء المدرب مقضي عليها بالهلاك (جاردنر، 85:2000)، من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع اجري من قبل منظمة استشارية في عام 2007 أن أكثر من 78% من المبحوثين يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاث القادمة (Hedger, 2007: 43). وهذا هو الذي دفع (بيل جيتس Bill Gates) المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت إلى القول : قم بأخذ عشرين شخصا من المهمين في شركة

مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم لك بأنها ستصبح ... شركة غير مهمة (www,2008:12).

ب – تعد إدارة الموهبة أحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات ، إذ أشار (Osle & Cooper ,2005:1,5) إلى أن الاهتمام بإدارة الموهبة يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير ، فضلا عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال وهذا سيسهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية بنسبة (56%) طبقاً لدراسة (Hackett Group) .

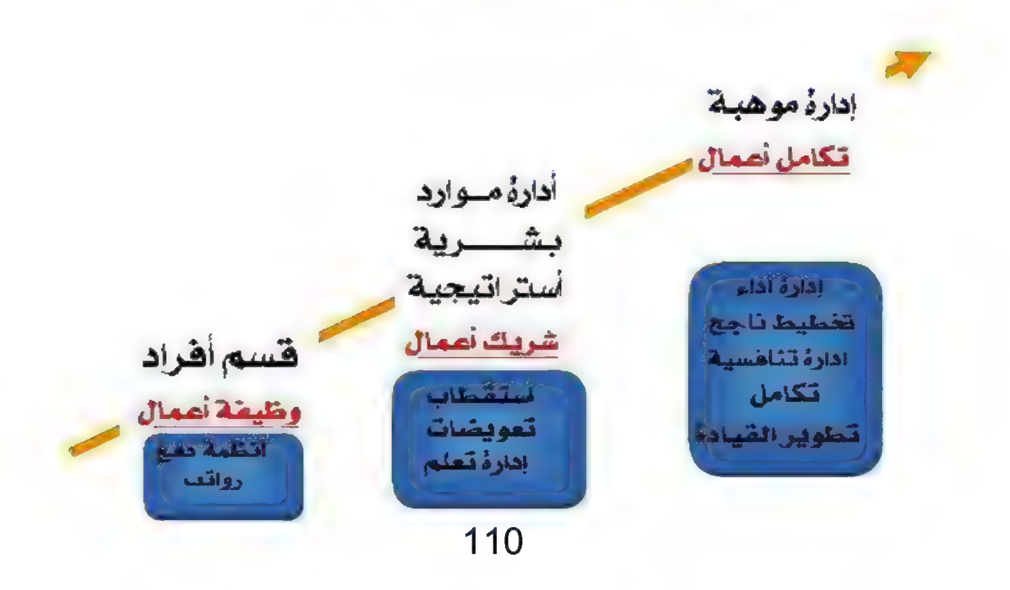
ج – تعكس إدارة الموهبة أحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ، إذ أوضح (Bersin, 2006) بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية والتي يعرضها الشكل (2) وعلى النحو الآتي:

(A) قسم الأفراد ... وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا من المنظمة عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

(B) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ... وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

(C) إدارة موهبة ... وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

تطور وظيفة الموارد البشرية



شكل (2)

تطور وظيفة الموارد البشرية

3. *عمليات إدارة المواهب:*

إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة **(Bundle)** من العمليات المترابطة (Armstrong, 2006: 390) ، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان الملائم و في الوقت الملائم ومن ثم المحافظة عليهم ، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطوير الموهبة لتصبح أولوية إستراتيجية وجزء من العمل اليومي.

إن تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة المواهب البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور إدارات تلك المنظمات، وعليه فأنه يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة إستراتيجية مستدامة، وهذه العمليات تتمثل في (Piansoongnern etal., 2008: 73):

1. تخطيط قوة العمل.
2. تحليل فجوة الموهبة.
3. الجذب (recruiting).
4. تجهيز الموظفين .
5. التعليم والتطوير.
6. الاحتفاظ والاستبقاء (retention).
7. مراجعة المواهب الموجودة.
8. تخطيط التعاقب الوظيفي.
9. التقييم.

بينما أوضح (Bersin, 2006) بأن المنظمات هي التي تصنع الأفراد (make up people) الذين يخلقون قيمة نتيجة عمليات الأعمال، الإبداع، خدمات الزبون،

المبيعات وغيرها من الأنشطة. وحدد العمليات الأساسية لإدارة الموهبة بالعناصر الموضحة بالشكل (3).



الشكل (3): عناصر إدارة الموهبة

Source: (Bersin, 2006: 3)

ويتضح من الشكل السابق أن العمليات، تشمل :

A- تخطيط قوة العمل ... والتي تتكامل مع خطة الأعمال عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات وغيرها.

B- الجذب ... من خلال عملية متكاملة مع الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المنظمة.

C- التشغيل ... جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتكاملهم بشكل سريع مع المنظمة.

D- إدارة الأداء ... المستندة على خطة الأعمال، إذ تقوم المنظمات بوضع عمليات لقياس وإدارة العاملين.

E- دعم الأداء والتدريب ... من خلال برامج تطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة.

F- تخطيط التعاقب الوظيفي... لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.

G- نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء.

H- تحليل فجوة المهارات الحرجة. (Bersin, 2006: 3)

وأوضح الكاتب (Armstrong, 2009) في كتاب Strategic HRM إن إدارة الموهبة تبدأ بإستراتيجية الأعمال والأفراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف إلى المحافظة على **مجمع الأفراد الموهوبين (Talent Pool)** إذ تتكون عملية إدارة الموهبة من: (Armstrong, 2009: 170)

A- إستراتيجية التوريد ... والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الأعمال عن طريق برامج الجذب والاستبقاء الخاصة بالتوريد الداخلي، عن طريق تحديد الأفراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.

B– لبرامج وسياسات الجذب والاستبقاء ... والتي تمثل الأسلوب المستخدم لضمان أن المنظمة تحصل على المواهب التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويستخدم هنا أساليب الجذب من خارج المنظمة فضلاً عن سياسات الاستبقاء الداخلية التي تضمن أن الأفراد يبقون أعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي إلى تدفق الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة.

C- تدقيق الموهبة ... يوفر أساس لتخطيط وتطوير المواهب ذوي الإمكانات الخاصة بتنفيذ ادوار أكثر أهمية في المستقبل والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب ***coaching*** وتعلم اختصاصية.

D- ادوار الأفراد في إدارة الموهبة ... والتي توفر ادوار ذات مسؤولية وتحدي واستقلالية والتي تخلق اندماج بالدور ودافعية، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن أن الأفراد لديهم الفرصة الكافية والتشجيع على التعلم والتطور في أدوارهم تلك، فضلاً عن الاهتمام بمرونة الدور.

E- إدارة علاقات الموهبة ... والتي تهدف إلى بناء علاقات بناءة فاعلة للأفراد في أدوارهم والمؤدية إلى خلق مكان عمل رائع وتعامل عادل مع الأفراد وإدراك قيمتهم وإعطاؤهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم وتوفير أفضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم في العمل.

F- إدارة الأداء ... الخاصة ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكامن الموهبة خلال من وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.

G- التعلم والتطوير ... كعناصر أساسية في إدارة الموهبة للتأكد من الأفراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.

H- إدارة المهنة ... وتعاقب الأفراد ضمن منظمة معينة تبعاً لحاجاتهم وإمكانياتهم.

ويظهر من خلال ما تقدم أن الباحثين الثلاثة متفقين إلى حد كبير جداً على عمليات إدارة الموهبة من حيث المضمون والإجراءات مع اختلافات طفيفة في البنية المظهرية للتسميات أو التسلسلات التي لا تؤثر بأي حال من الأحوال على البنية الجوهرية .

4. *نماذج إدارة المواهب* :

من خلال تتبع الأدبيات وتحليل مضامينها الفكرية وجدنا عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل لإدارة الموهبة ،ومن بين تلك النماذج مايأتي:

أ- ***أنموذج إدارة الموهبة المتكاملة Integrated TM*** : والذي وضعه الباحث (Morton, 2004) بعد القيام بمسح على أكثر من (73) مدير تنفيذي في عدد من الشركات أمريكية في عام (2004) ، ويصور الشكل (4) العناصر الأساسية للأنموذج المذكور :



الشكل (4)أنموذج إدارة الموهبة المتكاملة

Source: (Morton, 2004: 6)

ويتضح من الشكل المذكور أن العناصر الأساسية، هي:

A-_الجذب ... وذلك عن طريق الجامعات، توظيف الخبراء ومن الداخل أيضا.

B- الثقافة ... القيم المشتركة، قوة عمل مرنة، برامج توزيع واتصالات داخلية.

C- إدارة الأداء ... في مجالات عرض الكفاءات، أنظمة إدارة الأداء، وأنظمة عوائد مدركة.

D- تطوير استثنائي عال في القيادة ... باستخدام تخصيصات خاصة طويلة وقصيرة الأمد، وتطوير إمكانات عالي، تدريب تنفيذي فضلاً عن فرص ذات وظائف متقاطعة ودولية.

E- التطوير المهني (الاحترافي) ... باستخدام أنظمة تطوير محترفة، مراكز التقييم فضلاً عن التعلم والتدريب.

F- قياسات ذات تغذية عكسية(التعلم) ... مقابلات الخروج، مسوحات خاصة بالموظفين فضلاً عن أسلوب بطاقات الأداء المتوازنة BSC.

G- الاستبقاء (الاحتفاظ) ... باستخدام جهود استثنائية خاصة فضلاً عن استخدام العوائد الكلية.

H- تخطيط قوة العمل ... التنبؤ بالطلب والاحتياجات من الموهبة فضلاً عن تطوير مهارات الموهوب.

ولضمان تنفيذ هذا الأنموذج لابد أن تتجنب المنظمات المعوقات الآتية:

ازدياد مستودعات غير الموهوبين (***Silos***) والتي تمثل مكمن ضعف قابليات وقدرات صعبة التطوير ، بل ربما يصل الأمر بهم أن يصبحوا صعبي المراس.

- اللامركزية في العمل والتخطيط والتطوير.
- الاتصالات الضعيفة .
- فقدان القيمة المدركة.
- فقدان الدعم التكنولوجي.

(Morton, 2004: 7)

ب-***أنموذج الإطارات الخمسة لإدارة الموهبة:*** ويتكون هذا الأنموذج من خمسة إطارات متفاعلة لإدارة الموهبة ، وكما يعرضه الشكل (5) .



الشكل (5): أنموذج الإطارات الخمسة لإدارة الموهبة

Source: www.saba.com

ولضمان تنفيذ الأنموذج بكفاءة وفاعلية يتطلب الأمر مايأتي :

A- تحديد الترابط ما بين الموهبة ورسالة المنظمة والخطة الإستراتيجية.

B- اكتشاف ما هي الموهبة الذي تمتلكها، ثم تجري عليها عملية تقييم للمخاطر المحتملة الخاصة بها

C- تشجيع استخدام إدارة الموهبة على المستوى التنفيذي.

D- المحافظة على تحديث وتطوير الموهبة أولا بأول (up to date).

E- تطوير خطة للحصول على مرشحين ذوي موهبة عالية.

F- تمكين المديرين من التعاقد مع المواهب العالية.

(www.saba.com)

ج- أنموذج التطوير- النشر- التواصل (Develop – Deploy –Connect Model): يركز هذا الأنموذج على تصميم نظام للعوائد الملائمة للموهوبين في ضوء إدارة أدائهم بشكل موضوعي بالاعتماد على مؤشرات (القابليات أو المقدرات ، و الالتزام، والاصطفاف أو الاندماج)، ويتكون من ثلاث حلقات أساسية ،هي (التطوير :والذي يسعى إلى قياس وتحسين القابليات والالتزام) و (النشر : والذي يهدف إلى نشر القابليات والاصطفاف والاندماج كثقافة وسلوك للعاملين في المنظمة وقياس مستوى الانتشار وتجسيده في المنظمة) و(التواصل : والذي يرمي إلى ترسيخ الالتزام والاندماج وقياس مستوى تقدمها). ويوضح الشكل (6) الأنموذج المذكور . **(www.deloitte.com)**



الشكل (6): أنموذج التطوير – النشر – التواصل (*Develop – Deploy – Connect Model*)

Source: **www.deloitte.com**

ثالثاً :إدارة المواهب -المنظور الاستراتيجي-

أكد (Srivastava & Bhatnagar, 2008:258)على أن المنظمات يجب أن تبذل جهوداً استثنائية نحو بناء إستراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية وبالشكل الذي يضمن انخراط أو استغراق (**Engagement**) العاملين وليس فقط جذب المواهب، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الانتاجية وأداء الأعمال . وتأسيساً على ذلك سنركز في هذا الجزء من البحث على المنظور الاستراتيجي لإدارة الموهبة من خلال مناقشة الفقرات الآتية :

1- مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة: إن إستراتيجية إدارة الموهبة لابد لها أن تتكامل وبشكل تام مع إستراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً إستراتيجيا ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة (Bundle) من الأنشطة اللازمة والتي تعكس

مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة ،وهي : (Armstrong, 2009: 173)

أ- تحديد من الذي سيشمل ببرنامج إدارة الموهبة.

ب- تحديد ما المقصود بالموهبة باستخدام تعبيرات مثل المقدرات والإمكانات.

ج- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة.

د- تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.

هـ- استخدام إجراءات الاختيار والجذب التي تضمن وجود أفراد ذوي جودة عالية ويتم جذبهم والذين يحتمل تواجدهم في المنظمة ويبقون فيها لفترة طويلة من الزمن.

و- تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لتطبيق مهاراتهم وتنميتها وتزويدهم بالاستقلالية والتحدي.

ز- تزويد العاملين ذوي المواهب بالفرص لتحقيق تطوير في مهنهم ونموها.

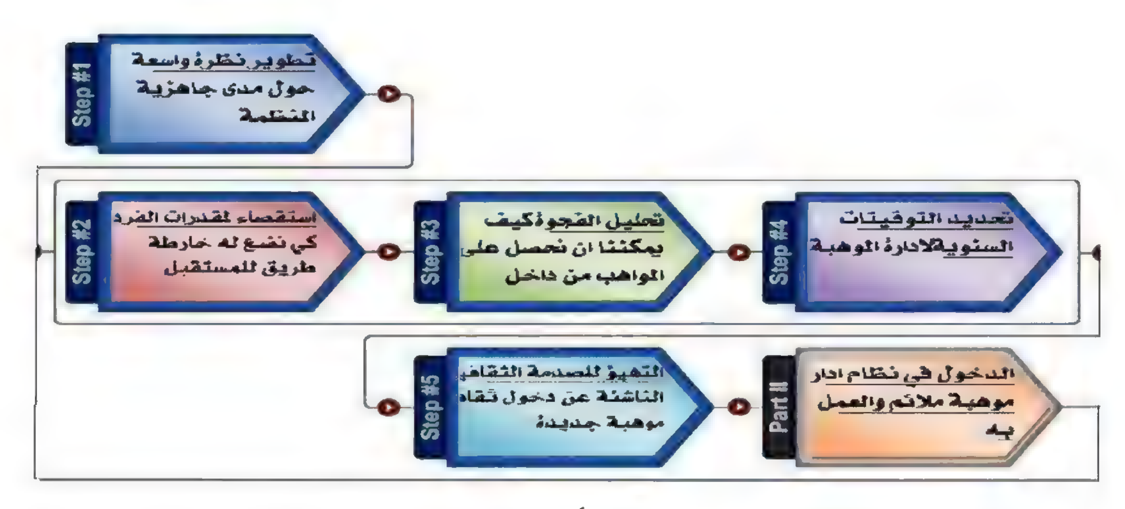
ح- خلق بيئة عمل لتدعم تطور العمل وتسهيل نظام العوائد.

ط- بناء أطار يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.

ي- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.

ك- إجراء تدقيق رصيد الموهبة لتحديد الباقي منها في المنظمة والذي سيرحل عنها .

2- الخطوات الأساسية في إستراتيجية إدارة الموهبة: يعرض الشكل (7) الخطوات الأساسية في إستراتيجية إدارة الموهبة **(www.plateau.com)** **(www.workitect.com)**:



الشكل (7): الخطوات الأساسية في إستراتيجية إدارة الموهبة

Source:www.plateau.com

وبالنظر إلى معطيات الشكل السابق ، يتبين أنه يتكون من الخطوات الآتية :

ا- تطوير نظرة واسعة حول جاهزية المنظمة عن طريق مراجعة (وضع الرسالة، القيم المشتركة، الرؤيا، الإستراتيجية، نظام بطاقات الأداء المتوازنة)، فضلاً عن كيفية تنفيذ الأهداف وما هي ادوار المنظمة والمهارات المطلوبة لإنجاز الأهداف، وأخيرا. أي معيار يمكن استخدامه لقياس الأداء عالي المستوى للمنظمة.

ت- كفايات (مقدرات) الفرد، وذلك بتطوير خارطة طريق للمستقبل تتضمن ثلاثة مستويات (مقدرات جوهرية، مقدرات خاصة بالوظيفة، مقدرات قيادية)، وهنالك أسلوب يستخدم في هذا المجال عنوانه أنموذج عملية اكتساب الكفايات – المقدرات- (CAP) يوضحه الشكل (8).



الشكل (8) : انموذج اكتساب المقدرات CAP

ج- تحليل الفجوة، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير مثل (أسلوب 360 درجة، التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والاستعداد).

د- تحديد الأوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية والتي يمكن أن يوضحها الشكل (9).

ذ- الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة.



الشكل (9): أوقات التنفيذ السنوية لإستراتيجية إدارة الموهبة

2- معمارية تطوير إستراتيجية إدارة المواهب: ركزت الأدبيات الحديثة في موضوع إستراتيجية إدارة الموهبة على إطار الكفايات (المقدرات) كأساس في عمل هذه الإستراتيجية، وأصبح هذا

الإطار يمثل حجر الأساس في معمارية تطوير إستراتيجية إدارة الموهبة، ويعرض الشكل (10) المعمارية المذكورة.



Source: (Philips & Roper, 2009: 10)

إلا أن هذه المعمارية يمكن أن تواجه مخاطر عديدة عند التنفيذ يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- ضرورة الاهتمام بالاحتواء الذاتي للقيادة العليا والمدعومة بقسم موارد بشرية قوي وغيابهما لن يحقق النجاح.

ب-الموهوب يحتاج تطوير اهتماماته المستقبلية وليس الماضية.

ج- تجنب التخفيضات الكبيرة في موازنة التدريب والتطوير.

د- تجنب تجميد التعيين.

هـ-يتطلب توافر شجاعة في تشخيص أولئك الذين لا يتوقع منهم توقعات أداء عالية ومن ثم استبعادهم من البرنامج.

ح- التأكد من استهداف الموهوب في المستوى الصحيح بالمنظمة.

وبغية مواجهة هذه المخاطر وضمان نجاح عمل المعمارية المذكورة يتطلب الأمر مراعاة الآتي (www, 2007: 32) :

A- توافر صورة واضحة عن احتياجات المنظمة من المواهب ولعدة سنوات لاحقة.

B- امتلاك طرائق تطوير وتعلم مؤسس قادرة على تحويل الاحتمالات الأولية حول إدارة الموهبة في أداء مفلتر ومطور.

C- امتلاك أنظمة وعمليات موارد بشرية قادرة على تحويل الاحتمالات ممكنة الحدوث إلى أداء ملموس قابل للتطبيق.

D- امتلاك برامج تمكن الأفراد الموهوبين من تطوير أنفسهم وتمكن المديرين الموهوبين أيضا على خلق منظمة غنية بالموهبة (Talent rich).

رابعاً: إدارة المواهب – المتطلبات والانعكاسات والعوائد

1-متطلبات نجاح إدارة المواهب:

هنالك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة الموهبة المتكاملة بنجاح يمكن إيجازها بالآتي:

أ- خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة، لأن إدارة الموهبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

ب-بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير المقدرات والمتضمن الآتي:

- ✓ تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات.
- ✓ تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة.
- ✓ التدريب التقني المتخصص.
- ✓ مراكز تطوير إدارية.
- ✓ برامج تطوير إداري طويلة الأمد.
- ✓ تنويع في الأعمال والوظائف.
- ✓ وضوح في عمل الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية.

ج- البحث عن المواهب للأعمال ذات المديات الواسعة والمتوسطة.

د- الجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين:

جذب موهبة داخلي .. عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة.

جذب موهبة خارجي .. من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية المنظمة واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقاته الشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.

هـ-خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهبين وتحفيزهم واستبقائهم.

و- تزويد الموهوبين بالتدريب (Coaching) والإرشاد (Mentoring) لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين.

ز- تقييم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين والتي ستروج ثقافة تنظيمية تفز نحو الالتزام والتربي للعاملين الموهوبين الجدد.

ح-قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مثلاً دوران العمل للموهوبين أو الأفراد الجدد قياساَ بالسنة الأولى من العمل.(Piansoongnern etal., 2008: 86)

ط- اشتراك إدارة الموهبة في إستراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية .

ي-استخدام مراجعات الموهبة بشكل مستمر وأساسي.

ك- التحفيز وبشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب.

ل- المحافظة على المواهب والعمل على استبقائهم في المنظمة ،من خلال :

تعزيز خبرات العمل عن طريق تدويره.

خلق سلاح فعال (**Top Gun**) من الأكاديميين يوفر تدريباً رسمياً وتدريب من مجموعة مختارة الموهوبين ذوي الأداء المتميز.

استغلال أسلوب (360) درجة كأداة تغذية عكسية لمساعدة العاملين في إعداد خططهم الذاتية للتطوير والمدارة بفاعلية عن طريق مدرب الموهبة ومدير العاملين.

- استخدام التدريب الشخصي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين.
- وضع مديرين مساعدين في وظائف حرجة في المنظمة لتسهيل تقاعد المدراء القدماء من جهة، ومن جهة أخرى تحضير القادة الجدد لأدوارهم الجديدة.

(Green, 2008: 12)

2-**انعكاسات إدارة المواهب:**

أن توفير متطلبات نجاح إدارة الموهبة وسلامة تنفيذ إطارها المفاهيمي والاستراتيجي ،سيساهم مساهمة فاعلة في تحقيق مجموعة من الانعكاسات التي تمثل ممارسات تنصهر في بنية المنظمة على شكل سلوكيات أو/ و موارد مادية ومعرفية، قد تكون ملموسة ومنظورة أو غير ملموسة وغير منظورة ،قد تتحقق آنياً أوفي المستقبل القريب أو البعيد،أهمها: (Berger, 2008: 7)

التوجه نحو العمل وانجاز الأهداف المتحققة والتغلب على الصعوبات وقبول المسؤولية وخلق بيئة عمل موجهة نحو النتائج.

اتصالات فعالة شفوية ومكتوبة وتشارك فعال بالمعلومات مع إظهار أفكار واضحة ومفهومة من الآخرين.

ابتكار وإبداع للأفكار وبشكل مستمر.

الحكم على الأشياء بشكل حاسم وانجاز الحلول ممكنة التطبيق.

- ✓ التوجه نحو الزبون من خلال بناء علاقات ثقة معه، زيادة مستويات رضاه، ومنع توقعات للزبون ملائمة واستجابة لطلباته.

مهارات تفاعلية من خلال اندماج أو استغراق فعال مع الآخرين.

القيادة بالتحفيز والتمكين والتشجيع والتشارك مع الآخرين، مع خلق ثقافة بأن العامل يمتلك ما يعمله واستمرار تحسين العمل.

فرق عمل، يعلم متى وكيف يجذب ويطور ويحصل على عائد ويستغل فريق عمله للحصول على النتائج.

- ✓ خبرات فنية ووظيفية.

3-**عوائد إدارة المواهب:** أن تبني منهج إدارة الموهبة من قبل المنظمات يحقق مجموعة من العوائد الملموسة على أرض الواقع، تتلخص بما يأتي :

أ-***تحقيق مضاعف الموهبة Talent Multiplier***: ويقصد به توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية ويشكل هذا الموضوع حجر الأساس في الأعمال ذات الأداء العالي وتطبيقاته الأساسية يمكن إبرازها بالآتي : (Cantrell & Banton, 2007: 358)

- ✓ دمج وتضمين تطبيقات الأفراد وممارساتهم مع متطلبات الأعمال.
- ✓ تطبيق تلك الممارسات في تنفيذ ممتاز.
- ✓ تطويع مدراء الخط التشغيلي في إدارة رأس المال البشري.

✓ جعل السياسات واضحة ومنصفة وشاملة.

✓ خلق بيئة عمل تتشارك بالمعلومات.

ب-***توفير خزين من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة*** ،مصنف على أساس القيمة المضافة الفعلية والمتوقعة التي يمكن إضافتها للمنظمة، في ثلاث مجموعات هي:

✓ حراس ممتازين (Super keepers) ... وهم عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة.

✓ حراس (Keepers) ... وهم عاملون لديهم توقعات حول المنظمة .

✓ مواطن مخلص (Solid Citizen) ... وهم عاملون يلبون توقعات المنظمة.

ج-***تحديد قيمة المنظمة من خلال نظام العوائد الكلي*** وهو منهج استراتيجي وضعته مؤسسة (Deloitte) يهتم بادراك الدور المركزي الرئيس للعوائد (Rewards) في الوصول إلى قيمة المنظمة (www.deloitte.com) ، ويوضح الشكل (11) مضامين نظام العوائد.



الشكل (11): نظام العوائد الكلي

Source:www.deloitte.com

خامساً :الاستنتاجات والمقترحات

أن المنظورات المعروضة والتحليلات التي تخللتها ،قادتنا إلى الاستنتاجات والمقترحات الآتية:

1- الاستنتاجات:

أ- ظهر أن للموهبة معنى لغوي واصطلاحي ، فالموهبة: لغةً اخذ من الفعل (وهب) أي أعطي شيئاً مجاناً ، كما تشير إلى الاتساع للشيء والقدرة عليه . أما اصطلاحا فمعناها يتجاذبه اتجاهين؛ أولهما: تقليدي يعتمد في تحديدها على أساس نسبة الذكاء المرتفعة؛ وثانيهما: حديث يرتكز في تحديدها على أساس الأداء المتميز.

ب- تأكد أن مصطلح إدارة الموهبة،بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم الحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر ككتاب يحمل الاسم نفسه في عام (2001) عن Harvard Business School. وبعامةً، يشير إلى صياغة إستراتيجية لجذب الموهوبين من خارج المنظمة وتطوير قدرات الموجودين في الداخل والمحافظة عليهم واستبقائهم .

ج- تبين إن لإدارة الموهبة ،منظور مفاهيمي يركز ،فضلاً عن المفاهيم الأساسية، على تحديد أهميتها وعملياتها ونماذجها .

د- أتضح إن المنظور الاستراتيجي لإدارة الموهبة ،يشمل مكونات إستراتيجيتها وخطواتها الأساسية ومعمارية تطويرها .

هـ- تأكد أن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ما توافرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق انعكاسات ايجابية على مستوى أداء المنظمة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة.

2- المقترحات:

بغية تمكين منظماتنا العربية من الإفادة من منظورات إدارة المواهب ،نقدم في الأدنى بعض المقترحات ، وعلى النحو الآتي :

أ- استحداث منهج متكامل باسم (إدارة الموهبة) يدرس على مستوى الدراسات الأولية كمبادئ، وعلى مستوى الدراسات العليا كفلسفة وفكر.ليسهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لأهمية الموضوع وضروراته ويوسع مدارك الطلبة بالأسس العلمية لممارسته.

ب- التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة إدارة الموهبة ،من خلال :

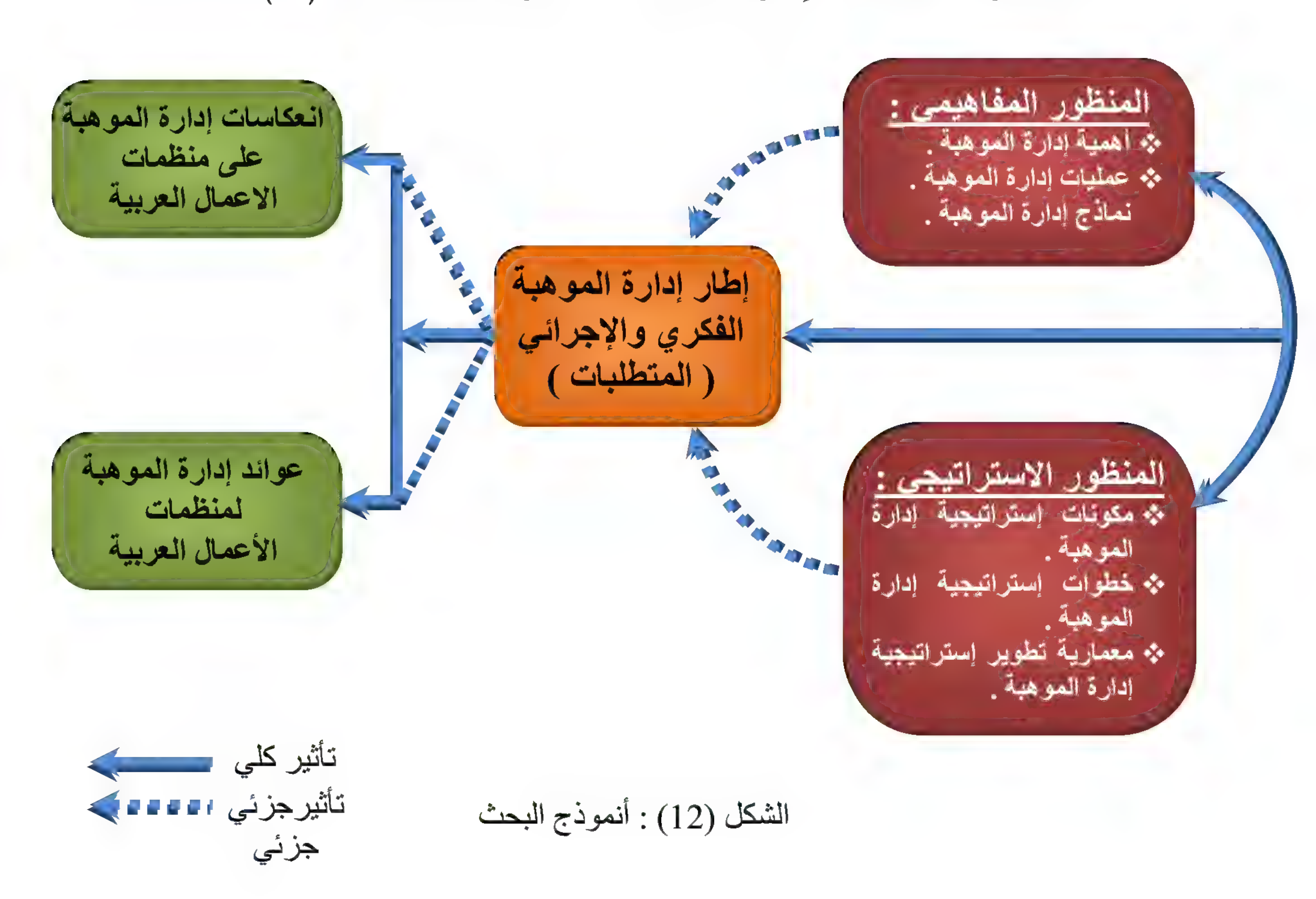
- ✓ بناء برامج تدريبية في إدارة الموهبة واستراتيجياتها .

إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين إدارة الموهبة وأسس ممارستها كعلم وفن ومهنة .
عقد الندوات التثقيفية لنشر مفاهيم الموضوع واستعراض تجارب الدول وتشخيص مكامن القوة ومواطن الضعف في منظماتنا العربية حول إمكانية تجسيد هذا الموضوع .

تكليف إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية بالمهمات الآتية :

- إعداد جدول مواصفات الموهبة وخصائصها والتثقيف حولها.
- إجراء مسح لتحديد خزين الموهبة الحالي في المنظمات والحاجة الفعلية منها ،للعمل على تشخيصها وتطويرها من الداخل أو/ واستقطابها من الخارج.
- تصميم البرامج الحافزة لاستبقاء المواهب والمحافظة عليهم سواء كانت برامج حفز مادية أو /و معنوية منها.
- رسم خريطة توزيعات المواهب داخل المنظمة وفي المنظمات الأخرى , لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو اصطياد المواهب من الخارج .

ج- أجراء دراسة اختبارية لأنموذج البحث الحالي، والذي تكاملت عناصره بعد المناقشات في المنظورات المفاهيمية والإستراتيجية وأصبحت صورته النهائية بالشكل (12) أدناه :



الشكل (12) : أنموذج البحث

المصادر باللغة العربية:

1. الشرقاوي، أنور، 1991، الابتكار لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي في البحوث العربية – دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، الدوحة.
2. البريدي، عبد الله، 1427، نحو بناء برنامج عربي لتأهيل مهني وتطبيقي في الإبداع والموهبة، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة – مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة.
3. البريدي، عبد الله، 2007، الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي، مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المملكة العربية للإدارة، مجلد 27 العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
4. المختار الإداري، 2008، الفكر الخائب في إدارة المواهب، العدد 75، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
5. صالح، ماهر، 2006، مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية ، دارة أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
6. الصاعدي، ليلى، 2007، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. فلمبان، زياد، 2005، الموهبة وأزمة المصطلحات العربية، المؤتمر العلمي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الدراسات العلمية المحكمة، الأردن.

المصادر باللغة الانكليزية:

1- Bateman, H. & Mc Adam, K., (2006), **dictionary of Human Resources and Personnel Management** Third Edition, A & C Black Publishers Ltd, Italy.
2- Berger, L. A., **Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots**, (Chapter 1).
3- Bhatnagar, J., (2008), Managing capabilities for talent engagement and pipeline development, **Industrial and Commercial Training**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 1, USA.
4- Blass, E. & April, K., (2008), Developing Talent for Tomorrow, Ashridge Business School, (BY INTERNET), **http://www.ashridge.org.** UK.

5- Cantrell, S. & Benton, J. M., (2007), The Five Essential Practices of a Talent Multiplier, **Business Strategy Series**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 5.
6- ACraig, E., Thomas, R. J. & Pham, C. T., (2008), Multiplying Talent for High Performance, Accenture institute for High Performance Business **(Research Report)**, USA.
7- **Deloitte**, (2008), The Business of talent management, USA.
8- Green, M. E., Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future, **management Education Group**, (BY INTERNET www.).
9- Hedger, A., (2007), Bringing out the Best Four Strategies for Successful Talent Management, **Work Force Management**.
10- HR focus, (2006), Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: #1 Is Talent Management**, http://www.ioma.com** (BY Internet).
11- Morton, L., (2004), Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, **the Conference Board**, NY, USA.
12- Osle, H., & Cooper, J., (2005), Structuring HR for maximum Value, www.answerthink.com
13- Piansoongnern, O., Anurit, P. & Bunchapattanasakda, C., (2008), Managing Talent Employees: A Study of Leading Corporations in Europe, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No. 1.
14- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E., (2009), Integrated talent management, **IBM Global Business services**, USA.
15- Armstrong, M., (2006), **A hand book of Human resource management practice** ,10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
16- Schneider, C., (2006), A sophisticated crop of measurement tools could take guesswork out of human-resources management, **CFO Magazine**, USA.
17- Srivastava, P. & Bhatnagar, J., (2008), Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB, **Industrial and Commercial Training**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 5, USA.
18- Sween, S., (2008), Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: A case Study of How Talent Management is Defined and Initiated, **2008 Midwest Academy of Management Doctoral Paper Benedictine University**.
19- Talent Management: A Competency-Based Approach to Developing Smart Strategies and Systems, (2008), **PLATEAU**.

Additional Reading :

20- Barlow, L., (2006), Talent Development: The new Imperative? , **Development and Learning Organizations**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20, No. 3, USA.

21- Berish, J., (2006), Talent Management What is it? Why now? **Sinclair Consulting Inc**, Morristown, NJ, USA.

22- Bhasin, B. & low Kim Cheng, P., (2001), The fight for global talent: new directions, new competitors- a case study on Singapore, Career Development international, **MCB up Limited.**

23- Blackman, D. & Kennedy, M., (2008), Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability? , (BY **INTERNET www.**).

24- **Business Week Research Services**, Talent Management The New Business Imperative, (2007), The McGraw Hill Companies Inc.

25- Cappelli, P., (2008), Talent Management for the twenty-first Century, **Harvard Business Review**.

26- Core steps to a Successful Talent Management Strategy. How's your Core?, MRA**, http://www.mranet.org, (BY INTERNET).**

27- Cunningham, I., (2007), Talent Management: Making it Real, **Developing and Learning in Organizations**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21, No. 2, USA.

28- Development and Learning Organizations, (2007), be structured in managing talent (don't leave sustainable competitive advantage to chance), **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 21, No. 3, USA.

29- Glen, C., (2006), Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground, **Industrial and Commercial Training**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38, No. 1, USA.

30- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E., (2006), the People Problem in Talent Management, **The McKinsey Quarterly**, USA.

31- Haddad, R. S., (2008), People First: Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best Project and Program Managers, **PMI Global Congress Proceeding**, USA.

32- Handfield-Jones, H., Michaels, E. & Axelord, B., (2001), Talent Management A Critical Part of Every Leader's Job, **Ivey Business Journal**.

33- Integrating HR & Talent Management Processes, (2006), **http://www.workitect.com, (BY INTERNET).**

34- Jacobs, D., (2005), In search of future leaders: Managing the global talent pipeline, **Ivey Business Journal**, Canada.

35- Leon, N., (2008), The Talent Connection, (BY INTERNET **www.**), USA.
36- Performance & Talent Management Trend Survey 2007, **BPM Forum and Success Factors**.
37- Phillips, D. R. & Roper, K. O., (2009), A framework for talent management in real estate, **Journal of Corporate Real Estate**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 11, No. 1, USA.
38- Ready, D. A. & Conger, J. A., (2007), Make Your Company a Talent Factory, **Harvard Business Review**, http://www.hbr.org.
39- Rochester, H. GE, (2007), coping with the talent shortage, **Human Resources Management International Digest**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15, No. 3, USA.
40- Rovai, S., (2008), Recruiting high – tech managerial talents in China: an institutional perspective, **Journal of Technology Management in China**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 3, No. 2.
41- Salvat, R. & Marcet, X., (2008), Talent Management Policies, (BY INTERNET www.), USA.
42- Sears, D., (2003), Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing, **AMACOM- American Management Association**, NY, USA.
43- Shoemaker, M. & Jonker, J., (2005), Managing intangible assets: An essay on organizing contemporary organizations based upon identity, competencies and networks, **Journal of Management Development**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 24, No. 6, USA.
44- Siefert, M. & Hadida, A. L., (2006), facilitates talent selection decision in the music industry, **Management Decision**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 6, USA.
45- Stahl, G. K., BjÖrkman, I., Frandale, E., Moriss, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M., (2007), Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline, **INSEAD The Business School for the World**, France.
46- Ten Talent strategies your Agency needs t Succeed, (2008), **HR Leadership Series, SABA.**

الفصل الرابع

تحديات الاستثمار في رأس المال البشري

- خصائص الرياديين متغير المواجهة الحاكم في أطار حالة دراسية- *

---

* المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة من:

د.أحمد علي صالح ،(2013)، دراسة استطلاعية لخصائص الرياديين العرب في بعض البلدان العربية وأثرها في تحديات التنافسية العالمية، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (33) ، العدد (2) ، القاهرة .

المقدمـــة

أصبحت الأعمال والمشاريع الريادية والاهتمام بالرياديين ثقافةً وممارسة تتبنّاها الكثير من البلدان والمنظمات في العالم، لما لها من انعكاسات إيجابية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية تقف في مقدمتها زيادة الدخول ومحاربة البطالة والسلوكّيات المنحرفة وتطوير الاعتماد على الذات إلا أنه لا يخفى، في مقابل ذلك، أن التنافسية أصبحت سمة عالمية تفرز تحّديات متسارعة ومتزايدة ومعقدة تنشر تأثيرها على المنظمات كافّة ويكون هذا التأثير أشد وطأة على المنظمات الريادية والرياديين وبخاصة العربية منها بسبب طبيعة وضعها وإمكاناتها، ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة هذه التحديات ضرورة ملّحة لاستثمار إيجابياتها وإجهاض سلبياتها. لأن المتغيرات الاقتصادية، وتحدياتها العاصفة، على النطاق العالمي فرضت واقعاً جديداً في النظرية والتنظيم الاقتصادي والاجتماعي والإداري والسّياسي، فقد شهد العالم حركة واسعة في مجال الفكر الاقتصادي والإداري بهدف التعامل مع ذلك الواقع وتوظيفه بما يخدم المصالح الإستراتيجية، ونتيجة لذلك أصبح السعي نحو رفع القدرات التنافسية واقتحام الأسواق الدولية والعالمية هدفاً من أجل تحقيق الميزة التنافسية **(Lall, 2001: 11)** ولم تقف المسألة عند هذا الحدّ بل أصبحت الميزة التنافسية في أحسن أحوالها حالة مؤقتة ومحطة عبور نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة **(Sustainability Competitive Advantage)** بوصفها الهدف الأقوى للنجاح الاستراتيجي، لأن بيئة المتغيرات المذكورة تمثل ميدان معركة تنافسية تتطلب من الشركات أن تتنافس بصورة مختلفة وغير تقليدية لتحقق عوائد فوق المعدّل وتنفّذ إستراتيجية خلق القيمة بدقة واستمرارية **(Hitt et al., 2001: 187)** ومن هذا المنطلق ركز المؤتمر السنوي (13) للأعمال الدولية المنعقد في المدّة من (5 – 8 نيسان 2001) اهتمامه على إدارة البيئة العالمية، لجعل نتائج البحث متاحة للباحثين والممارسين، وأكدت نتائجه على أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه إدارة المنظمات والباحثين في الألفية الثالثة بعضها ناتج عن سرعة التغير التكنولوجي، وعولمة المكانة المناسبة للسوق، والتسويق البيئي، وزيادة التنويع في قوى العمل العالمية، وهو أمر يلزم الأساتذة المفكرين للمثابرة وبذل جهد فائق لمقابلة التحديات والتغلب عليها ويسود الأمل باستمرارية التفاعل عبر المؤتمرات العلمية التي ستغنى بالنقاش وتقديم الحلول البديلة للعديد من التحدّيات (الخفاجي، 2008: 35). ومن أبرز هذه المؤتمرات (منتدى التنافسية الدولي) الذي عقدت إلى الآن ثلاثة مؤتمرات وسيعقد الرابع في المملكة العربية السعودية تحت شعار (التنافسية المستدامة) بمشاركة عدد كبير من المسؤولين ورجال الأعمال.

وتعد المشاريع والأعمال الريادية إحدى الاستراتيجيات الناجحة لمواجهة تحديات التنافسية العالمية لما تتمتع به من خصائص لعل أبرزها (أنها توظف أكثر من نصف العاملين في القطاع الخاص، وتوظف 39% من العاملين ذوي المهارات التكنولوجية العالية وتخلق ما

بين 60–80% من الوظائف الجديدة سنوياً، وتدفع ما نسبته 44.5% من الرواتب الإجمالية للقطاع الخاص) (**Hatten,2006:4**)، (الغالبي، 2009: 31) ومع أهمية الأعمال الريادية إلا أن الأهم هو امتلاكها عقليّات رياديّة تتميز بروحية متجددة وخصائص متفردة واعتماداً على ذلك قال (أندرال إي. بيرسون) في مقالته (ست مهام أساسية للمديرين العامّين): يدرك الجميع أهمية جذب الموهوبين وتنميتهم بسرعة وإبقائهم يشعرون بالتحدي ومنتشرين في المؤسسة بشكل فعّال، لأن نقص المواهب يعد السبب الأساسي للأداء الضعيف، غير أن الشركات التي تقوم بما هو مطلوب منها لتحقيق هذا الأمر حقيقة لا تمثل إلا القلة القليلة من الشركات، لأن العديد من المديرين العامين يترددون في اتخاذ الإجراءات الجريئة التي يتطلبها تحقيق هذا النجاح، وتبقى مسؤولية استقطاب الأفراد البارزين وتطويرهم هي من أصعب التحديات التي تواجه المدير العام. (باور، 1997: 34، 255).

وتمثل عملية إعداد قوائم للخصائص المطلوب توافرها في الرياديين العرب أحد تقنيات إدارة التحديات المتعلّقة بالتنافسية العالمية، وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه، جاءت الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحديد أبرز تحديات التنافسية العالمية، وأهم الخصائص المطلوب توافرها بالرياديين العرب وأثرها في احتواء التحديات المذكورة.

مشكلة الدراسة:

أكد (بيتر أف. دركر) في مقالته الموسومة (الإدارة والعمل على نطاق العالم)، أن الفرق بين نجاح اليابان الاقتصادي وتأخّر الكثير من الدول النّامية يمكن أن يعزى إلى حد كبير إلى أنّ المديرين اليابانيين كانوا قادرين على غرس مفاهيم الإدارة المستوردة في تربتهم الثقافية وتوفير مناخ النمو الملائم لها. (باور، 1997: 89).

وأشارت دراسة (الوادي، 2005: 38–39) أن هناك نسبة عالية من مالكي المشروعات الصغيرة ممّن تحمل مؤهلات علميّة جيّدة، إضافة إلى الصّفات الشخصّية للرياديين، لكن ذلك لم يقلل من التحديات الخاصة بأسباب الفشل ومظاهره في المشروعات الصغيرة الأردنية. وهذا لا يمكن تفسيره إلا بالافتقار للمهارات الإدارية حتى بين أولئك الرّياديين من مالكي هذه المشروعات. وطالبت الدراسة المذكورة بالتوجه إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف التحديات التي تواجه المشروع الصغير.

وتوصّلت دراسة (الخفاجي، 2008: 35–37) إلى استنتاج رئيس مفاده: أن التحديات الإستراتيجية سمة مميزة للقرن الحادي والعشرين، وعلى القيادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والإقليمية والعربية أن تتعامل معها بإدراك وتفكير ووعي بتهديداتها وفرصها بقاءً وتكيفاً، وتبقى الريادة للعقل الاستراتيجي واضحة في تفسير التحديات وسبل إداراتها.

إن نتائج الدراسات أعلاه، تعكس جانباً مهمّاً من المشكلة الميدانية للدّراسة الحاليّة والمتمثّلة: بوجود نقص في المهارات والكفايات والخبرات المطلوبة لإدارة المشاريع والأعمال الريادية مع أن تحدّيات التنافسية العالمية قائمة ومتزايدة ومؤثرة.

أما الجانب الآخر من المشكلة الميدانية فقد تم استخلاصه من نتائج الدراسة المبدئية **pilot study**.

التي قام بها الباحث عن طريق (استبانة) شملت عينة مكونة من (20) شخصية أكاديمية وريادية تم اختيارهم بشكل مقصود ووجّه إليهم سؤالان اثنان (ملحق 1)، وكانت إجاباتهم على النحّو الآتي:

(1)أوضح (18) فرد من أفراد العينة ويشكلون (90%) بأن نسبة تأثير تحديات التنافسية العالمية على منظمات الأعمال العربية هو (كبير) مقابل (2) فرد ويشكلون (10%) أكدوا أن نسبة التأثير (متوسط).

(2)بين (16) فرد من أفراد العينة ويشكلون (80%) بأن خصائص الرياديين العرب الحالية بحاجة إلى مراجعة لتشخيص وتحديد الأكثر فاعلية منها في مواجهة تحديات التنافسية العالمية، في مقابل (4) أفراد يشكلون نسبة (20%) أجابوا بالنفي ولا حاجة لذلك.

واعتماداً على ما تقدم تتبلور المشكلة الميدانية للدراسة الحاليّة بالمضمون الآتي: (هناك حاجة ماسة لتحديد خصائص الرياديين العرب وتشخيص الأكثر فاعلّية منها في مواجهة تحديات التنافسية العالمية، وبعكسه ستبقى منظماتنا وأعمالنا محصورة في إطار ضيق لا يتجاوز الحدود المحلية في مقابل فقدان الفرص وزيادة التهديدات).

أهمية الدراسة :

أ- تنبثق أهمية الدراسة ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، تحديات التنافسية العالمية والريادية وخصائص الرياديين، وهذه المتغيرات بأمسّ الحاجة للبحث والدراسة والتحليل لنتلمّس معطياتها في بيئة الأعمال العربية.

ب- تنطلق أهمية الدراسة أيضاً من اعتمادها على آراء الأكاديميين ورجال الأعمال وبذلك فهي توفر حواراً أساسياً واسعاً بين النظرية والتطبيق وتمزجها برأي واحد ممّا يجعل نتائجها واقعيّة قابلة للتطبيق.

ت- تبرز أهمية الدراسة من النتائج التي ستتوصل إليها التي ستكون ذات فائدة للجهات المستفيدة منها وبخاصة منظمات الأعمال العربية على اختلاف حجومها وأنشطتها.

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- تقديم إطار مفاهيمي عن الريادية والرياديين وخصائصهم وتحديات التنافسية العالمية مع دعمه بالتحليلات والاستنباطات الفكرية.

ب- تشخيص أبرز تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.

ت- تحديد خصائص الرياديين العرب الملائمة لمواجهة تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.

ث- تعّرف نسبة الاتفاق والاختلاف بين الأكاديميين ورجال الأعمال حول خصائص الرياديين من جهة وتحديات التنافسية العالمية من جهة أخرى.

ج- تحديد الفروق المعنوية بين استجابات الأكاديميين ورجال الأعمال حول تحديات التنافسية العالمية, وكذلك حول خصائص الرياديين العرب.

ح-بيان تأثير خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال في تحديات التنافسية العالمية.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة الحالية بما يأتي:

أ- الحدود البشرية: عينة من الأكاديميين ورجال الأعمال العرب ممن تتوافر فيهم الخبرة الأكاديمية والميدانية في مجال إدارة المشاريع والشركات , ولهم القدرة على تحديد الخصائص المناسبة للريادين .

ب- الحدود المكانية: الجامعات والكليّات والمراكز المعرفيّة والشّركات في خمسة بلدان عرّبية هي: (العراق، مصر، الأردنّ، سورّيا، الجزائر).

ت-الحدود الزمانية: امتدت مدّة الاستطلاع والتطبيق بحدود أربعة أشهر من 2009/10/21 ولغاية 2010/2/23.

التأصيل النظري ودراسات سابقة :

التأصيل النظري للريادة

المفاهيم الأساسية للريادة :

تناولت معاجم اللغة العربية مضمون الريادة من زاوية الرائد ومدلولاته، فقد جاء في (المعجم الوسيط) عن الرائد: من يتقدم القوم يبصر لهم الكلأ ومساقط الغيث(مجمع اللغة العربية، 1985: 395). وبذات الاتجاه جاء في (محيط المحيط)، إنّ الرائد اسم فاعل والرسول الذي يرسله القوم لينظر لهم مكاناً ينزلون فيه، وراده يروده روداً وريادا طلبه. والرجل دار وذهب وجاء في طلب شيء (البستاني، 1993: 358). وقد تغيرت الترجمة الاصطلاحية للرائد أو الريادي (**Entrepreneur**) إلى اللغة العربية ثلاث مرات عبر العقود الأخيرة، وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) مراحل تغيير الترجمة الاصطلاحية للريادي ومبرراتها

المدة	التسمية المعتمدة	المبررات
ما قبل سبعينيات القرن العشرين	المنظم	ركز علماء الاقتصاد الأوائل على مهارة وخصائص الريادي في التنظيم وإقامة عمل وشركة
سبعينيات القرن العشرين	المقاول	فئة المقاولين أظهرت استعدادات ريادية لإقامة المشاريع من خلال الحصول على مقاولة
تسعينيات القرن العشرين إلى الآن	الريادي	الريادية غير محصورة بالمقاولين بل إن الكثير من الشباب أقاموا شركات صغيرة في أعمال غير المقاولات وحولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالإفادة من (برنوطي، 2005: 28-29)

أما عن مفاهيم الريادة (**Entrepreneurship**) فقد وردت في الأدبيات المتخصصة العديد ، منها: مفهوم (**Rachman et al., 2001: 145**) الذين يرون أنها تمثل (عملية تكوين مشروع جديد أو تطوير مشروع حالي عبر توفير المال اللازم لهذه العملية والجهد العلمي والعملي والوقت وتحمل المخاطرة الناجحة بما يسهم في نجاح المشروع وتحقيق الربح وتراكم الثروة). وبرأي (**Schermerhorn, 2005: 141**) تعكس خصائص وسلوكيات تتعلق في إنشاء عمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة المرتبطة به والإبداع في إدارته. أما (**Hitt et al., 2005: 408**) فيعرفونها من وجهة نظر إستراتيجية، على أنها القيام بأعمال ومبادرات لها منظور استراتيجي تشمل المزج بين سلوكيات البحث المتواصل عن الفرص والمنافسة لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها لتكوين الثروة، هذه الأعمال يقوم بها الأفراد أو الشركات ذات أهمية عالية في إطار التنافسية في القرن الواحد والعشرين.

وينظر لها (العلي والنجار، 2006: 6) بالتفرد المعتمد على الاختلاف والتنويع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، للوصول إلى تأمين منتجات متميزة.

وعند (أحمد، 2007: 65) تعني، ابتكار مادة أو معدة جديدة أو أسلوب جديد في العمل أو الإبداع، وهي في مجال الأعمال تعني السبق في تطبيق أسلوب جديد في العمل الإداري، أو السبق في تأسيس نشاط معين أو ابتكار سلعة جديدة تلاقي رواجاً في السوق.

أما (صالح، 2009: 142) فعرفها عن طريق المؤشرات الآتية:

-خصائص وسلوكيات وأنماط يمارسها أشخاص يطلق عليهم الرواد أو الرياديين **(Entrepreneurs)**.

- تقود هذه الخصائص والسلوكيات والأنماط إلى عملية إنشاء شيء جديدٍ ذي قيمة.
- تحتاج عملية إنشاء الشيء الجديد إلى تحمل المخاطرة.
- ينتج عن إنشاء الشيء الجديد المتميز تحقيق مردودات عالية.

أما الريادي **(Entrepreneurs)**، فيعرف على أنه: فرد يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال مدة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات و (خصائص) محددة (برنوطي، 2005: 26) كما يعرف: هو الفرد الذي يؤسس ويدير الأعمال من أجل غرض أساسي هو الربح والنمو ويتصف بالسلوك الإبداعي واستخدام ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأعمال. (الوادي، 2005: 29). وبتعريف آخر، فرد يتمتع بقدرات ,أبرزها: تحمل المخاطرة ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به. (العامريّ والغالبيّ، 2008: 172).

وتأسيساً على المفاهيم السابقة وبالإفادة منها، نعرف (الريادة) و (الريادي) لأغراض الدراسة الحالية بما يأتي:

الريادة: عملية إنشاء عمل جديد ذو معنى وقيمة، تم اختياره بعد بحثٍ متواصلٍ عن الفرص الناجحة، والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة المرتبطة به والإبداع في إداراته وقيادته بما يسهم في خلق منتجات متميزة تحقق عوائد فوق المعدل وسمعة طيبة تؤدي إلى تراكم الثروة وزيادة الشهرة.

الريادي: هو فرد يتمتع بخصائص متفردة ومتميزة في مجال استشراف الفرص وتبنّي المخاطرة وإقامة الأعمال والإبداع في إداراتها والشغف في قيادتها، بشكل يمّكنه من نقل تلك الأعمال من صغيرة ومحدودة وغير معروفة إلى كبيرة وناجحة خلال مدّة

قصيرة مقارنة بالآخرين بشكل يلفت الانتباه إليه ويولّد الشهرة له شخصياً ولمشروعه الحالي ومشروعاته المستقبلية.

أهمية الريادة : وللريادة أهمية كبيرة يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية :

1. تعد الأعمال والمشاريع الريادية اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها والمحرك الاقتصادي الذي يقود العديد من اقتصاديات الدول التي تعمل في إطار المنافسة العالمية. (**Hitt et al., 2001: 408**)، (العليّ والنّجار، 2006: 5).
2. تؤمن فرص عمل جديدة وتسهم في امتصاص البطالة، على سبيل المثال كانت نسبة مساهمة المشاريع الريادية والصغيرة في توفير فرص عمل عام 1998 في الولايات المتحدة (58%) واليابان (56%)، والهند (78%)، وأندونيسيا (88%) وكوريا الشمالية (35%). (**UNCTAD, 1998**). وساهم فيلق السّلام الأمريكي في إقامة مشاريع تنموية صغيرة مستقلة في (36) بلداً حول العالم وتمّ تشجيع نشاطات هذه المشاريع في أكثر من (65) بلداً أخر. وفي السنة المالية (2002) ساعد ما يقارب (1000) متطوّع في هذه المشاريع و أكثر من (80000) صاحب مبادرة فردية و (8000) مورد خدمات ومنظّمة على تنمية نشاطاتها. (فاسكيز، 2003: 18).
3. تشجيع التجديد والإبداع والابتكار، إذ قال (**Reynolds etal., 2002: 226**) إن الريادة والابتكار ركيزتان أساسيتان في العملية الإبداعية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز النّموّ وزيادة الإنتاجية. ومن أمثلة المشاريع الرّياديّة الاجتماعيّة مشروع (**Appro TEC**) الذي هيّأ الفرصة لإنشاء وتسويق صناعة أدوات بسيطة غير مكلفة في كل من كينيا وتنزانيا ومن أحد أكثر منتجاتها نجاحاً مضخة ريّ تدعى (صانعة الأموال **The Money Maker**) بكلفة (38) دولار للحجم الاعتيادي وهي تعمل على التحول من استخراج الماء اللازم للريّ من البئر مباشرة بالطّرق التقليديّة (الّدلاء والحبال) إلى الضخ المباشر إلى المزارع بحيث تساعد في زيادة إنتاجية المزارع بشكل ملحوظ (**Hitt et al., 2005: 410**).
4. تساهم في تشغيل المرأة، إذ أشارت إحدى الدراسات الأمريكية التي قامت بها المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال الأمريّكية (**NEWBO**) إلى أن

الأعمال الريادية التي أنشأتها السيدات يصل إلى ضعف المعدل الوطني لمجموع هذا النمط من الأعمال. (العامريّ والغالبّي، 2008: 174). كما أن مؤسسة تنمية مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادئ عملت مع أكثر من (2600) أسرة فقيرة وزّعت أكثر من (101) مليون دولار كقروض دون ضمانات، معظمها للنّساء. (كاسا غرانده، 2003: 2) أما في الأردن فقد بلغت نسبة النساء من المقترضين لإنشاء مشاريع ريادية وصغيرة حوالي (60%) أي أكثر من النصف.

5. تزيد من متوسط دخل الأفراد، عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية عبر التغيير في هياكل الأعمال وإيجاد الوظائف، وأشار تقرير مؤسسة تنمية مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادئ (**SPBD**) إلى أنّ القروض التي لا تتعدى في أحيان كثيرة مئات قليلة من الدولارات ساعدت في نمو الدخل والتوظيف بالنسبة للعديد من سكّان جزيرة ساموا ودول الجزر المستقلة الأخرى في المحيط الهادئ. (كاساغرانده، 2003: 2).

<u>خصائص الرّياديّ</u> : لجني ثمار الأهمية آنفة الذكر وتحقيق النجاح في الأعمال الريادية لابدّ من توافر مجموعة من الخصائص في الشخص الريادي , إذ أصبحت هذه المسألة في غاية الأهمية ,و سبب الاهتمام بخصائص الرياديين وضرورة اكتسابها وحتمية تطويرها تأتي من حقيقة مفادها: أن الريادة لا تولد مع الفرد وإنما تتشكل وتتكون اتجاهاتها وتبلور طموحاتها عبر مجموعة خصائص يكتسبها الفرد من خلال البيئة التي ينشأ فيها ويتعامل معها،ومن هذا المنطلق تسعى الكثير من الدراسات الحديثة لتحديد خصائص الرياديين بدقة لأن علماء الاقتصاد والإدارة اليوم يعدونها مهمة جداً لنمو الاقتصاد، ومن هذا المنطلق بدأت بعض الجامعات بتقديم مساقات ومناهج تهتم بتطوير وتنمية الخصائص والمهارات الريادية. كما تزداد حالياً الدراسات العلمية حول هذه الخصائص. (**Baty,** 270:1990)، (برنوطي، 29:2005).

وانطلاقاً من أهمية خصائص الرياديين وضروراتها. أنفة الذكر، انكبّ كتّاب الإدارة ومنظريها على إعداد قوائم بهذه الخصائص. ويعرض الجدول (21) مسحاً لهذه الخصائص :

جدول (2) قائمة خصائص الريادين من وجهة نظر عينة من الباحثين وتكرارها

الباحث	السنة	الصفحة	خصـــــــائـــــــص الرياديـــــــــن																			
			تبني المخاطرة المحسوبة	الشغف والعمل بجد	الثقة بالنفس	المرونة بالتفكير	الاستقلالية في العمل	التنقيب عن الفرص الناجحة	التحكم الذاتي وإدارة الذات	الصبر والمثابرة	مبادرة للتغيير	الروح الإبداعية	مراعاة مصالحه أولاً	الإنجاز المتميز	الثقة والصلاحية أمام المواقف	الاهتمام بالجودة	يوسع عمله بسرعة	القدرة على الإقناع	التخطيط المنظم	استخدام تكنولوجيا متقدمة	التركيز على النتائج	نادراً ما يسعى إلى السلطة
Moore & Collins	1970	112					*						*		*							*
Barrow	1993	15	*	*	*							*									*	
Danald & Richard	2001	29	*		*	*			*	*												
Holcombe	2003	25-54	*	*				*		*										*		
أبو دياب	2003	12	*	*	*	*		*								*		*	*			
برنوطي	2005	26	*				*				*						*					
Hitt etal	2005	408	*	*				*														
Schermerhorn	2005	143	*	*	*	*	*		*					*								
التكرارات			7	5	4	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
النسبة %			87.5	62.5	50	37.5	37.5	37.5	25	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

حسبت بالشكل الآتي: تكرار الخصيصة / عدد الباحثين مثلاً خصيصة تبني المخاطرة المحسوبة = 7 /8 = 87.5% وهكذا لبقية الخصائص

ويظهر من الجدول السابق ما يأتي:

أ- بلغ عدد الخصائص المرشحة في ضوء القوائم الثمان (20) خصيصة.

ب- جاءت في المرتبة الأولى خصيصة (تبني المخاطرة المحسوبة) ، و(الشغف والعمل بجد) بالمرتبة الثانية، و(الثقة بالنفس) بالمرتبة الثالثة، وتقاسمت ثلاث خصائص هي، (المرونة بالتفكير، والاستقلالية، والتنقيب عن الفرص) المرتبة الرابعة. وتقاسمت المرتبة الخامسة خصّيصتان اثنتان هما (التحكم الذاتي والصبر والمثابرة) وحظيت بالمرتبة السادسة والأخيرة (12) خصيصة.

التأصيل النظري للتّنافسيّة العالمية

<u>مدخل إلى التنافسية العالمية ومفاهيمها :</u> أشار (توماس ستيورات Thomas Stewart) في مقدّمة مقالته (نحو منظمة المستقبل To Wards the Organization of the future) إلى أن الإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير عصرية وقد تم مغادرة ممارساتها بسبب عدم قدرتها على الانسجام ومسايرة التغيرات البيئية المتمثلة بارتفاع معدلات مخاطرة اتخاذ القرارات وكلفة القرارات الخاطئة فضلاً عن القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق الزبائن وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع. (الدوري وصالح، 2009: 26).

ومن هذا المنطلق أكد (Robbins & Coulter, 1996: 97-98) على أننا نعيش الآن عصراً تسود فيه عالمية أو عولمة النشاط التجاري والاقتصادي، والعالمية في الأداء الإداري، هي انفتاح على العالم الخارجي اقتصادياً وإدارياً، فنياً وتسويقياً، وحيث يتعامل المدير مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، عالم سقطت الحواجز الاقتصادية بين أسواقه بعد العمل بالاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية، كما تلاشت الحواجز الفكرية والثقافية بين الدول وشعوبها. ويتمثل التحدي الحقيقيّ لظاهرة العالمّية في مدى استعداد مديرينا للتزّود بمهارات النفاذ للأسواق العالمية، وهذا لن يأتي إلاّ بدراسة وفهم السمات المميزة لهذه الأسواق اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وتشريعياً وسياسياً. كما يتطلب مواجهة تحدي العالمية التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية الجامدة. وتبني توجهات التخطيط الاستراتيجي والابتكار وإدارة الأعمال الدولية والتسويق الدولي، والتمكن من مهارات التفاوض الدولي مع مديرين ينتمون لثقافات متعددة.

إذ ظهر منذ منتصف ثمانينيات القرن العشرين شكل جديد للمنافسة في اليابان وأوروبا حيث تمتلك الشركات اليابانية (على سبيل المثال) ميزة تنافسية في اقتصاديات الإنتاج

الكبير وانخفاض كلف الجودة العالية وتنافس اليوم على معيار جديد هو الوقت، فالوقت أصبح يمثل طريقاً لقياس الإنجاز بالنوع والتنويع والإنتاجية، ومن الأمثلة المعروفة عن هذا النوع من التنافس هو الاستجابة السريعة والمفاجئة لشركة (Honda) للتحدي الذي فرضته شركة (Yamaha) في صناعة الدّراجات الناريّة حيث الاستجابة السريعة والمفاجئة لهذا التحدي هو هجوم مفاجئ من منتجات جديدة حققت نجاحاً سريعاً إلى الحد الذي تراجعت به (Yamaha) عن إستراتيجيتها في قيادة السوق فالسرعة العالية هي فكرة التنافس في اليابان وبين الشركات الغربية. (ياسين، 1998: 70-71).

إن المدخل السابق يشير وبوضوح إلى تغيير لغة التنافسية من المحلّية والدولّية إلى العالمية وإنّ منطق التحديات هو المنطق السائد اليوم ومستقبلاً وعلى هذا الأساس بدأت الدراسات والمؤتمرات والمنتديات تعقد وتحفز على سبر الغور في هذا المجال ومن بين تلك المؤتمرات، مؤتمر إدارة الأعمال الأول الذي عقدته الجامعة الأردنية في المدة من (3-5) أيار 2005 تحت عنوان (مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية)، وكان من أبرز توصياته ضرورة السعي بمختلف الوسائل التدريبية وغيرها لأن يتحلّى المديرون العرب بالصفات والمهارات والأنماط القيادية لمواكبة تحديات العولمة وفرصها ويمكن للجامعات أن تقوم بدور ريادي في هذا السبيل عبر التدريب والبحث والاستشارات وتطوير البرامج الدراسية (البيان الختامي لمؤتمر إدارة الأعمال الأول، 2005: 2). إن شواهد المدخل آنف الذكر وتحليلاته تملي علينا تحديد مفهوم التنافسية العالمية؟

فالتنافسية العالمية (Global Competition) تشير إلى (القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار المنافسة الخارجية في الوقت نفسه الذي تحافظ فيه على مستوى مرتفع للدخل المحلي الحقيقي. (Hickman, 1992: 312). وبمفهوم آخر تعني: (محصلة لسلسة من الأفعال والاستجابات التنافسية ما بين الشركات المتنافسة في صناعة معينة) (Hitt et al., 2001: 189). وبرأي باحثين آخرين تمثل: التفاعل القائم بين القوى البنائية والإجراءات التنافسية، وتشمل القوى البنائية، تعزيز التنمية العالمية، وتعزيز التكامل العالمي، وتعزيز الاستجابة المحلية، وكثافة السوق. أما الإجراءات التنافسية فتشمل استراتيجيات إعادة التوطين، والاندماج، والتملك، والتحالفات الدولية والابتكار، والتكامل الدولي لأنشطة سلسلة القيمة والمزايا التنافسية، وعملية التدويل. (كالوري وآخرون، 2003: 11 و14).

أهداف التنافسية العالمية : ترمي التنافسية العالمية إلى تحقيق الأهداف الآتية: (Rao & Battese, 2000: 215):

(1) تشجيع المنافسة العالمية.

(2) خلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

(3) تعزيز مستوى المنافسة السوقية و عدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها.

(4) تحقيق الفاعلية في توظيف الموارد.

مؤشرات التنافسية العالمية : لا يخفى أن التحديات تعّد إحدى القضايا الحرجة التي تواجه المنظمات عموماً والإدارة العليا خصوصاً، لأنها تشكل مصدر خطر ينبغي توظيف القدرات له لتحقيق النجاح في ظل عالم تسوده التكنولوجيا، والهيمنة الاقتصادية واللغة العسكرية والقوة. وانطلاقاً من أهمية التحديات وخطورتها برز مؤلّف بعنوان (التحديات العالمية: مدخل للمشكلات البيئية، والسياسية، والاقتصادية). في عام (1997) لمؤلفه (T. Sandler) الذي أوضح فيه أنه عبر السنوات الخمس الأولى من عقد التسعينيات من القرن العشرين حصلت عدة تغيرات اقتصادية في الأنشطة الاقتصادية، والتكنولوجية، والرفاهية، والاتصالات، ونظم المعلومات والسكان ألقت بظلالها على دول العالم داخل مجتمع العولمة وسادت نظرة إلى الأنشطة الاقتصادية عبر نافذة العالم قرية صغيرة. (الخفاجي، 2008: 25). إنّ تحليل التحديات وبيان أبعادها ودراسة تأثيراتها أصبحت في سلّم أولويات المنظرين والكتّاب والباحثين وعلى هذا الأساس قدموا العديد من مؤشرات الاستدلال على التحدّيات وقياسها، و في الأدنى مسحاً لبعض منها وكما مبين بالجدول (3) :

جدول (3) قائمة تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر عينة من الباحثين وتكرارها

التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	تحديات التنافسية العالمية																						
				عولمة الأعمال	الإبداع التكنولوجي	تنوع الموارد البشرية	رأس المال الفكري	اقتصاديات السوق وتحرير التجارة	مجتمع المعرفة	المنظمات المتعلمة	الأخلاقيات	التكتلات الاقتصادية والإقليمية	الاندماجات والتحالفات	شراسة المنافسة	العمالة المؤقتة	إدارة التغيير	تصغير المنظمات	إدارة الجودة الشاملة	الحكومة الإلكترونية	الخصخصة	منظمة التجارة العالمية	الحاكمية	المسار الوظيفي	نظم سياسية جديدة	التغيرات الديموغرافية	التنوع الثقافي
1	Hellriegel & Slocum	1992	19-20	*						*						*										
2	السلمي	1997	226	*	*		*						*													
3	Harrison & John	1998	153	*				*						*												
4	Halie	2001	232	*		*																				*
5	Dessler	2003	50	*	*			*				*											*	*	*	
6	Schermerhorn	2005	5-9	*	*	*	*				*											*	*			
7	صالح و الدوري	2005	155				*	*	*			*	*	*					*	*	*					
8	السالم	2009	49 - 71	*					*	*	*				*		*	*								
					*	*																				
	التكرارات			7	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	النسبة *%			87.5	50.6	37.5	37.5	37.5	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

(*) حسبت بالطريقة نفسها التي حسبت بها خصائص الرياديين

ويتضح من نتائج الجدول ما يأتي:

(1) بلغت عدد التحديات المرشحة في ضوء آراء المنظّرين والكتّاب والباحثين (23) تحدٍ.

(2) جاء في المرتبة الأولى تحدي (عولمة الأعمال) وبالمرتبة الثانية تحدي (التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي)، وتقاسمت ثلاثة تحديات المرتبة الثالثة، وتقاسمت ستة تحّديات المرتبة الثالثة، وتقاسم اثنا عشر تحدّياً المرتبة الرابعة.

دراسات سابقة ومناقشتها :

<u>دراسات أجنبية :</u> أشارت دراسة **(Reynold et al., 2002)** التي أجريت على (29) دولة أن الريادة أصبحت ظاهرة عالمية، إلاّ أنّ نسبتها تختلف من دولة إلى أخرى، فقد وجد أن نسبة البالغين المشاركين في أعمال ريادية تتراوح ما بين أكثر من (20%) في المكسيك إلى أقل من (5%) في بلجيكا، وفي الولايات المتحدة كانت النسبة (13%) كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين نسبة النشاط الريادي والتطور الاقتصادي في الدولة واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات وحللت النتائج باستخدام المتوسطات ومعامل ارتباط ، وبينت دراسة **(Stern, 2003)** أن رأس المال المستثمر في المشاريع الريادية قد حقق مستويات غير مسبوقة بلغ (106) بليون دولار عام (2000) لأن أصحاب رؤوس الأموال يرغبون بتحقيق أرباح كبيرة من استثماراتهم في مقابل تحمل مخاطر كبيرة, واعتمدت الدراسة أسلوب المسح المكتبي وتحليل المعلومات بأسلوب الانحدار والسلاسل الزمنية . وتوصلت دراسة المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال الأمريكية **(NEWBO,2005)** إلى أن الأعمال الرّيادية الصغيرة هي أكثر انتشارا وإقبالاً لدى الأقليات العرقية في أمريكا ففي المدة (1987- 1997) ازدادت هذه الأعمال بنسبة (103%) بين الأمريكان الأفارقة و (232%) بين الأمريكان من أصول إسبانية وأمريكية لاتينية، وفسرت الدراسة هذه النتائج بأن أغلب المهاجرين لديهم طاقات إبداعية لم تتوافر الظروف المناسبة لهم في بلادهم لاستثمارها وبالتالي فإنهم يبحثون عن فرص وأماكن يثبتون وجودهم فيها ,واستخدمت الدراسة الاستبانة وأسلوب تحليل النسّب في عرض نتائجها . وهدفت دراسة **(Shan & Hawitton, 1991)** إلى تعرّف أثر الميزة القطرية لليابان في التعاون الدولي، وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن الميزة القطرية تنعكس بشكل ميزة تنافسية في الشركات المحلية تحفز إلى التوجه نحو إستراتيجية تعاون دولي، وتوصلت الدراسة على استنتاج رئيس مفاده: أن الميزة القطرية ستسهم في إيضاح الاختلافات في العلاقات التعاونية للشركات بين الأقطار المختلفة وبناء أسس مجابهة التحديات المشتركة، وانطلقت دراسة **(Figen bauim & karnan, 1991)**، التي طبقت على عينة مكونة من (3000) شركة تمثل (13) صناعة، من تساؤل مضمونه: "هل الشركات الصغيرة لها مرونة مخرجات أكبر من الشركات الكبيرة؟ وخرجت الدراسة بإجابة مفادها: أن الشركات الصغيرة

أكثر مرونة ومخرجات من الشركات الكبيرة، وهذه المرونة مصدر مهم لمواجهة تحدّي التّقلّب الكبير في الطلب, واستخدمت الدراسة قائمة الفحص لجمع المعلومات التي حلّلت باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار **(F)** . واهتمت دراسة **(Calori et al., 2003)** بتحليل المنافسة العالمية وديناميكيات قوى التفاعل من وجهة نظر الإدارة العليا، مستندة على افتراض هو أن الإدارة العليا التنفيذية المسؤولة عن الأنشطة الدوليّة في شركاتها، لديها ما تقوله عن ديناميكيات المنافسة العالمية، وما تقوله له أهميته البالغة.

إن التأمل العميق حول دراسة تجربتهم يمكن أن يثري ويدعم النظريات الاقتصادية ونظريات الإدارة الإستراتيجية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (122) مديراً عاماً تنفيذياً في (117) شركة، سردوا قصصاً حول تنمية صناعاتهم دولياً وشركاتهم. واستخدمت المقابلات ودراسة الحالة الطويلة **(Longitudinal)** في جمع المعلومات وتحليلها وتوصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن هناك مجموعة تحديات تواجه التنمية المحلية وتعزز التنمية العالمية يجب فهمها وإدراكها لتخفيف التوتر وخلق أعلى موائمة بينهما.وأشارت دراسة مركز التطوير والبحوث الدولية **International Development & Research Center (IDRC,2007)**, وهي دراسة مسحية استطلاعية , أن من بين أبرز التحديات التي تواجه تطوير القطاع الخاص في الشرق الأوسط ,هو : التعامل مع الاقتصاد العالمي و عدم توافر البنى التحتية والقدرات والكفاءات اللازمة لإقامة المشاريع الريادية والمتناهية الصّغر والصّغيرة والمتوسّطة. وبيّنت دراسة **(Zeleny, 2009)** أن من أهم التحديات الإستراتيجية التي تواجه العالم , تحّدي التعليم الكوني للأعمال بوصفة ضرورة ملحة لنقل المنظمات إلى منظمات متعلمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لذلك طالب بالانتقال من المعرفة الإدارية إلى الحكمة الإدارية التي بدورها تحتاج إلى الكفايات الجوهرية (موارد وقابليات) متميزة .

<u>دراسات عربية :</u> توصّلت دراسة (الخوري والصباغ، 1995) التي أجريت في الأردن، إلى أن مالكي المشروعات الصغيرة والريادية في الأردن ممن لم تكن لهم عائلات ذات ممارسات في الأعمال كانوا مدفوعين بعدد من العوامل الشخصية، مثل: الثقة بالنفس والطموح والاستقلالّية والخبرة والمهارات الشخصّية والمعرفة بالسّوق. وهدفت دراسة (الوادي، 2005) إلى رسم إطار للتحّديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في الأردن وكانت من أبرز نتائجها هي: (1) أن الريادة من الموضوعات التي أصبحت تطرح كمرادف للمشروع الصغير والريادي يجمع فيه مجموعة من الصفات الشخصية إضافة إلى الخبرات والمهارات الإدارية وعموماً فإن المشروعات الصغيرة النامية هي التي تحتاج إلى الرياديين. (2) أن نقص المهارات الإدارية لدى مالكي المشروعات الصغيرة والريادية شائع. واتجهت دراسة (صالح، 2009) إلى تشخيص الأنماط الريادية عند المرأة العراقيّة وتعرّف أكثرها شيوعاً وعلاقتها بالخصائص الشخصية وطبقت على عينة مكونة من (300) امرأة وتبين أنّ نمط (الباحث) حظي بالمرتبة الأولى و(المثابرة) بالمرتبة

الثانية و (المؤازرة) بالمرتبة الثالثة و (المثالي) بالمرتبة الرابعة و (الشاطر) بالمرتبة الخامسة وظهر أن هناك علاقة ارتباط بين جميع الأنماط المبحوثة والخصائص الشخصية. وشخصت دراسة (داودي و فيشوش,2010) أن الجزائر، على غرار باقي الدول النامية، تعاني غياب سياسات واستراتيجّيات وطّنية واضحة وفعالة لتنمية المشاريع الرّيادية الصغيرة والمتوسطة ، بالإضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين المنظومات والمؤسسات المالية من جهة و قطاع المشاريع المذكورة من جهة أخرى , وطالبت بضرورة تعزيزها لتسهم بشكل أكبر في عملية التنمية الاقتصادية.وهدفت دراسة (خضري,2010) إلى تجسير الفجوة بين الريادية والأدبيات الاقتصادية في الفرص وذلك بتطوير نظرية فيض المعرفة عبر دراسة حالة الاقتصاد السوري , لأن مثل هذا الفيض من المفترض أن يعطي دفعاً للفرص لتكون معرفة واضحة من قبل الرياديين .إلا أن نتائج الدراسة أظهرت ارتباط سلبية بين فيض المعرفة وإنشاء مشاريع ريادية جديدة في سورية , والذي يفسّر أن معظم المشاريع الريادية الجديدة أو القائمة لا تعتمد على مستوى متقدم من التكنولوجية العالية .واستخدمت الدراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط والانحدار في تحليل المعلومات واستخلاص النتائج.

وتوقعت دراسة (مصطفى، 1997) الموسومة مدير المستقبل في موجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة تحديات سيعايشها المدير في عالم المستقبل، أهمّها: زيادة الاتجاه نحو التحالفات الإستراتيجية، وترسخ التكتلات الاقتصادية، وتزايد معدل سرعة المتغيرات السياسية والاقتصادية، تزايد تحدي التكنولوجيا. وعلى هذا الأساس طالب بتطوير مهارات المدير في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتفاوض الدّولي والابتكار والتمكين وتطوير التكنولوجيا. وركزت دراسة (صالح والدوري، 2005) على توضيح تحّديات القرن الحادي والعشرين التي تواجه منظمات الأعمال العربية واقتراح عدد من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة هذه التحدّيات، وانطلقت الدراسة من افتراض مضمونه: أن مواجهة التحديات المتسارعة ومسايرة التقدم التقني وتحقيق البقاء لمنظمات الأعمال العربية يستلزم تبني عدد من الخيارات الواقعية ذات الرؤى الفكرية التي تؤلف إستراتيجية مواجهة لهذه التحديات، وعلى العكس من ذلك فإن من يكون غير قادر على تحقيق ذلك سيكون متقادم في أول الأمر وينتهي في نهاية الأمر واقترحت الدراسة (12) خياراً استراتيجياً لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

وسعت دراسة (الخفاجي، 2008) إلى بلورة مفهوم التحديات ومنطق إداراتها وتصميم آلية تعامل المنظمات معها. وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها: أن التحديات الإستراتيجية ما هي إلاّ نتاج الإبداع والتجديد والصراع في بيئة المنافسة، وحث ذلك على ظهور أشكال مختلفة للتحالف الاستراتيجي بين منظمات الأعمال العابرة القارات والمتعددة الجنسيات والإقليمية والعربية، وأوصت الدراسة باستمرارية الجهد العلمي في تحليل ظاهرة التحديات

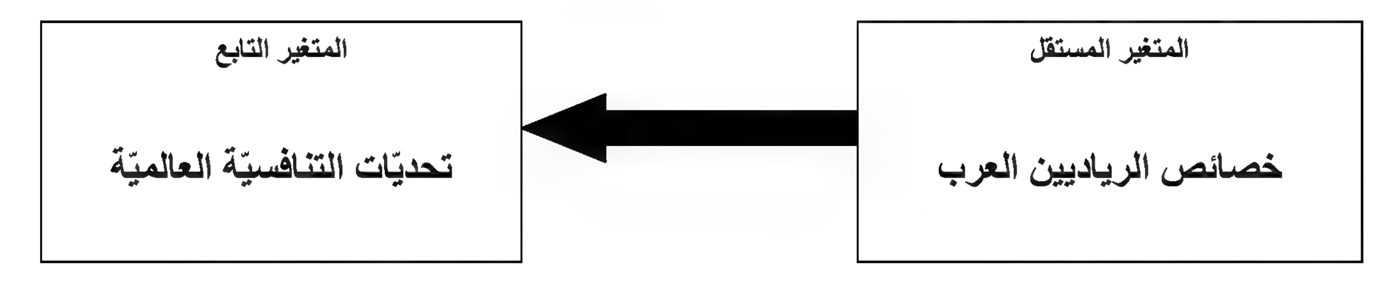
وتفسيرها عبر إجراء دراسات وبحوث نظرية وأخرى تطبيقية وذات منهج مقارن على المستوى العالمي والدولي والإقليمي والعربي.

مناقشة الدراسات السابقة: يمكن استخلاص الآتي من عرض الدراسات السابقة:

1) اتفقت توجهات الدراسات السابقة، ضمنياً وظاهرياً، على أهمية الريادة والمشاريع والأعمال الريادية بوصفها ظاهرة عالمية يجب دراستها وتحليل منافعها، وكذلك خطورة التحديات الخاصة بالتنافسية العالمية وضرورة الوعي بها وإدراك إيجابياتها وسلبياتها.
2) تباينت أهداف الدراسات السابقة المتعلقة بالريادة، بين دراسات حددّت مشكلات المشاريع الريادية وضعف خصائص ومهارات مؤسسيها، وأخرى أوضحت نسبة ممارستها بحسب البلدان، وثالثة بينت أنماطها ومردوداتها المالية والاجتماعية. بينما اتفقت أهداف دراسات التحديات على وجود هذه التحديات وضرورة مواجهتها وسبل المواجهة.
3) استخدمت الكثير من الدراسات الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط والانحدار وتحليل المسار أساليب في تحليل النتائج.
4) أوصت غالبية الدراسات بمواصلة البحث والدراسة والتقصي في تحليل ظاهرتي الريادة والتحديات بمنظور محلّي وعربّي ودولّي وعالمّي.

طريقة الدراسة وإجراءاتها:

نموذج الدراسة : يصور الشكل (1) نموذج للدراسة المقترح:



شكل (1) أنموذج الدّراسة المقترح

ويظهر من الشكل (1) ما يأتي:

أ- المتغير المستقل: خصائص الرياديين التي تم تحديدها من خلال التأصيل النظري وعددها (20) خصيصة جدول (2) , التي سيتم استطلاع آراء الأكاديميين ورجال الأعمال بصددها كخصائص للرياديين العرب في مواجهة تحديات التنافسية العالمية .

ب- المتغير التابع: وتمثله تحديات التنافسية العالمية, وشخصت عبر المسح النظري وعددها (23) تحديا جدول (3), التي سيتم استطلاع آراء الأكاديميين ورجال الأعمال بصددها كتحديات فعلية واقعية للتنافسية العالمية .

ت- يتوقع أن يكون تأثيرٌ للخصائص المرشحة للرياديين العرب في تحديات التنافسية العالمية ولكن ما مقدار هذا التأثير هذا ما ستكشف عنه الدراسة الحالية .

تساؤلات الدراسة : بالاستناد إلى أهداف الدراسة ونموذجها صيغت تساؤلات الدراسة, التي تعكس الجانب الوصفي منها, على النحو الآتي:

(1) ما تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين و رجال الأعمال العرب ,كُلٌّ على انفراد؟

(2) ما نسبة الاتفاق ومعامل الاختلاف النسبي على تحديات التنافسية العالمية بين الأكاديميين ورجال الأعمال؟

(3) ما خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين و رجال الأعمال العرب , كُلٌّ على انفراد؟

(4) ما نسبة الاتفاق ومعامل الاختلاف النسبي على خصائص الرياديين العرب بين الأكاديميين ورجال الأعمال؟

فرضيات الدراسة

:اعتمادا على طروحات التأصيل النظري ومضامين الدراسات السابقة , وبالإفادة من أهداف الدراسة ونموذجها . صيغت الفرضيات الآتية, التي تمثل الجانب الاستدلالي, بالاستناد إلى مبدأ الفرض والفرض المقابل , فإذا ما قبلت الفرضية البديلة (**H1**) ترفض الفرضية العدمية (**H0**), والعكس صحيح , إذا رفضت الفرضية البديلة فتقبل الفرضية العدمية .(**Sekaran& (Bougie,2010:88-89,291**

(1)توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.

(2) توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.

(3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص الرياديين العرب المتفق عليها بين الأكاديميين و رجال الأعمال في تحديات التنافسية العالمية , أكبر من تأثير الخصائص المحددة بشكل منفرد من قبل كلٍ منهما على انفراد.

مجال الدراسة والمجتمع والعينة: تشكل مجال الدراسة من خمسة بلدان عربية تمثل نسبة (23%) من مجموع البلدان العربّية وهي نسبة مقبولة بحسب توصية **(Sekaran,2006:421)** ونظراً لصعوبة حصر مفردات مجتمع الدراسة لتعدد مفرداته وسعة توزيعاتها لجأنا إلى ما يسمّى (بالمجتمع الذي يمكن التعرف عليه) والذي يعني القائمة أو المجموعة التي يمكن أن يتعرف عليها. (العساف، 1989: 100) وعند حصره كان (1325) أكاديميّ ورجل أعمال وكما هو موضح في الجدول (4)

جدول (4) مجتمع الدراسة الذي يمكن التعرف عليه

ت	البلد	عدد أفراد المجتمع		مجموع المجتمع
		أكاديمي	رجل أعمال	
1	العراق	198	266	464
2	الأردن	150	208	358
3	سوريا	80	185	265
4	مصر	52	107	159
5	الجزائر	22	57	79
	المجموع الكلي	502	823	1325

(*) وبغية سحب عينة ممثلة للمجتمع اعتمدت المعادلة الآتية:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{a^2}{z^2}}$$

(القاضي وآخرون، 2005: 211)

حيث أن:

n= حجم العينة

N= حجم المجتمع

Z^2= الدّرجة المعياريّة (1.96) عند مستوى (0.05).

a^2= الخطأ المسموح به وهنا كان (0.05).

P= قيمة احتمّالية كانت هنا (0.5)

وبعد تطبيق المعادلة السابقة كان حجم العينة **(n)** يساوي (357) وباستخدام طريق (التّخصيص المتناسب) كانت العينة الطبقّية كما معروضة بالجدول **(5)**.

جدول (5) توزيع أفراد العينة بحسب التخصيص المتناسب

ت	البلد	عدد أفراد المجتمع		مجموع المجتمع
		أكاديمي	رجل أعمال	
1	العراق	53	72	125
2	الأردن	41	56	97
3	سوريا	22	50	72
4	مصر	14	29	43
5	الجزائر	5	15	20
	المجموع الكلي	135	222	357

المصدر: استمارة المسح الأوليّ

أمّا عن وصف خصائص أفراد العينة فيوضّحه الجدول (6):

الخصائص	المؤشرات	العدد	النسبة	المجموع الكلي
الجنس	ذكر	243	%68	357
	أنثى	114	%32	
التحصيل العلمي	دكتوراه	63	%17	357
	ماجستير	46	%13	
	بكالوريوس	149	%42	
	دون البكالوريوس	99	%28	
طبيعة العمل	أكاديمي	135	%38	357
	رجل أعمال	222	%62	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	89	%25	357
	10-20 سنة	136	%38	
	أكثر من 20 سنة	132	%37	
الدورات التدريبية	داخل البلد	221	%62	357
	خارج البلد	136	%38	

المصدر: استمارة الاستبانة

مقياس الدراسة: مرت عملية بناء المقياس بالخطوات الآتية:

أ- مراجعة بعض التقارير والدراسات الميدانية.

ب-إجراء بعض المقابلات.

ت- طروحات التأصيل النظري والدراسات السابقة.

ث-تحديد التحديات والخصائص وتضمينها في قوائم .

الوسائل الإحصائية: استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في تحليل النتائج:

أ-التّكرارات والنسب المئوية.

ب- نسبة الاتفاق = عدد الموافقين – عدد الرافضين × 100.

العدد الكليّ

ج- الوسط الحسابي المرجح.

ح- معامل الاختلاف **(C.V)**.

خ-معامل ارتباط بيرسون**(Pearson)**

د- معادلة كرونباخ ألفا **(Cronbach Alpha)**

ذ- التّحليل العامليّ**(Factor Analyses)**

ر- اختبار **(X^2)** لتحرّي الفروق.

ز- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة مقدار التأثير والتفسير للمتغير المستقل (التوضيحي).

س- معادلة تحديد حجم عينة الدراسة.

ش- تحديد فترات قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابات العينة: عبر

(1) توزيع المدى (5-1=4) على (5) فترات فيكون 5/4 = 0.80 طول الفترة الواحدة.

(2) قسمة قيمة الوسط على (5) لاستخراج الوزن المئوي، مثلاً 5/1 =20%.

وبذلك كانت قيم الفقرات والوزن كما يأتي:

ت	قيم الوسط المرجح	قيم الوزن المئوي	التقدير اللفظي لتأثير التحدي	التقدير اللفظي لضرورة الخصيصة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	20% إلى أقل من 36%	غير مؤثر جداً	غير ضروّرية جداً
2	1.80 إلى أقل من 2.60	36% إلى أقل من 52%	غير مؤثر	غير ضرورية
3	2.60 إلى أقل من 3.40	52% إلى أقل من 68%	مؤثرة بدرجة متوسطة	ضروّرية بدرجة متّوسطة
4	3.40 على أقل من 4.20	68% إلى أقل من 84%	مؤثر	ضروّرية
5	4.20 إلى أقل من 5	84% إلى 100%	مؤثر جداً	ضروّرية جداً

وقد نفذت جميع المعالجات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Spss 15-)**

اختبار الصدق والثبات :

صدق المقياس , للتأكد من صدق المقياس استخدمت طريقتان : الصدق الظاهري , من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة والقياس والتقويم كان عددهم (6) واعتمدت نسبة (80%) نسبة اتفاق على صلاحية الفقرة بين الخبراء اتساقا مع توصية (بلوم وآخرون ,126:2000) التي مفادها :إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق المقياس).

وفي ضوء آراء الخبراء حذفت فقرات معينة وأضيفت أخرى وعُدِّلت صياغة فقرات معينة. أما الصدق البنائي , فتم استخراجه باستخدام التحليل العاملي (**Factor Analyses**) على استجابات العينة للجزء الثاني من المقياس (التحديات) ، والجزء الثالث (الخصائص) ، وذلك باستخدام التدوير القائم بحسب(**Kaisar Normalization**)، بالإضافة إلى أخذ البنود ذات تشبع 0.4 فأكثر على كل عامل (حسب أهميتها). وقد تراوحت تشبعات الأسئلة من (التحديات) بين حد أعلى (0.87) وحد أدنى (0.47) , أمّا تشّبعات الأسئلة من (الخصائص) فكانت بين حد أعلى (0.74) وحد أدنى (0.43) .وجميعها تشّبعات مطمئنة تؤّكد الصدق البنائي للمقياس.

ثبات المقياس , استخرج ثبات المقياس بطريقتين الأولى: الثبات بمفهوم الاستقرار عبر حساب معامل ارتباط (بيرسون **Pearson**) بين (الاختبار وإعادة الاختبار) لعينة مقدارها (10) أفراد من المجتمع وبفارق زمني (16) يوماً إذ أشار (**Admas,1994:58**) في هذا الصدد إلى (أن المدة الزمنية الفاصلة بين التطبيق الأول والثاني يجب أن لا تتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع) وبلغ (0.74), والثانية:الثبات بمفهوم الاتساق باعتماد معادلة (كرونباخ ألفا **Cronbach Alpha**) وكان لمحور التحديات (0.88)ولمحور الخصائص(0.80) ولإجمالي المقياس (0.84) وجميع معاملات الثبات مقبولة ومطمئنة لتطبيق المقياس.

وبذلك أصبح المقياس في شكله النهائي يضم ثلاثة أجزاء، الأول: المعلومات الشخصية والمهنية، والثاني: التحديات الإستراتيجية وعددها (23) تحدياً، والثالث: خصائص الرياديين العرب وبلغ عددها (20) خصيصة. (ملحق 2).

وقد وزعت استمارة الاستبانة بوسائل متعددة، منها: البريد الإلكتروني، البريد الاعتيادي، العلاقات الشخصية.

التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

التحليل الإحصائي لوصف المتغيرات: يهتم هذا الجزء بالإجابة عن تساؤلات الدراسة الأساسية، وعلى النحو الآتي:

تحديات التنافسية العالمية: للإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة المتعلّق بتحديد تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال، ثم احتساب نسبة الاتّفاق والوسط المرجح والانحراف المعياريّ والوزن المئوي لكل تحدٍ، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها الجدول (7).

جدول (7)
استجابات أفراد العينة حول تحديات التنافسية العالمية

ت	التحديات / استجابات	الأكاديميون						رجال الأعمال					
		نسبة الاتفاق%		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التأثير	نسبة الاتفاق%		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التأثير
		موافق	معارض					موافق	معارض				
1	عولمة الأعمال	82	18	3.89	0.79	78	مؤثر	90	10	4.30	0.82	86	مؤثر جداً
2	التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي	90	10	4.10	0.85	82	مؤثر	80	20	3.50	1.62	70	مؤثر
3	تنوع الموارد البشرية	81	19	3.85	1.21	77	مؤثر	85	15	3.48	1.37	69	مؤثر
4	رأس المال الفكري	92	8	4.25	0.71	85	مؤثر جداً	80	20	3.52	1.22	70	مؤثر
5	اقتصاديات السوق وتحرير التجارة	38	62	2.10	1.02	42	غير مؤثر	32	68	1.80	2.11	36	غير مؤثر
6	مجتمع المعرفة	32	68	2.90	1.11	58	غير مؤثر	30	70	1.51	1.69	30	غير مؤثر جداً
7	المنظمات المتعلمة	70	30	3.40	1.23	68	مؤثر	82	18	3.85	0.81	77	مؤثر
8	الأخلاقيات	88	12	4.05	0.81	81	مؤثر	70	30	3.10	1.88	62	مؤثر بدرجة متوسطة
9	التكتلات الاقتصادية والإقليمية	80	20	3.70	1.16	74	مؤثر	89	11	4.27	0.81	85	مؤثر جداً
10	الاندماجات	89	11	4.20	0.97	84	مؤثر جداً	95	5	4.90	0.32	98	مؤثر جداً
11	شراسة المنافسة	90	10	4.20	1.12	84	مؤثر جداً	91	9	4.83	0.55	96	مؤثر جداً
12	العمالة المؤقتة	30	70	1.80	1.29	36	غير مؤثر	20	80	1.00	2.33	20	غير مؤثر جداً
13	إدارة التغيير	80	20	3.50	1.40	70	مؤثر	65	35	2.70	1.11	54	مؤثر بدرجة متوسطة
14	تصغير المنظمات	35	65	2.30	1.04	46	غير مؤثر	20	80	1.02	2.81	21	غير مؤثر جداً
15	إدارة الجودة الشاملة	75	25	3.60	1.40	72	مؤثر	70	30	3.15	1.92	63	مؤثر بدرجة

													متوسطة
16	الحكومة الإلكترونية	82	18	3.90	1.30	78	مؤثر	80	20	3.70	1.75	74	مؤثر
17	الخصخصة	89	11	4.08	0.90	82	مؤثر	90	10	4.22	0.90	84	مؤثر جداً
18	منظمة التجارة العالمية	91	9	4.40	0.65	82	مؤثر جداً	95	5	4.92	0.22	98	مؤثر جداً
19	الحاكمية	90	10	4.35	0.81	87	مؤثر جداً	95	5	4.88	0.25	97	مؤثر جداً
20	المسار الوظيفي	70	30	3.11	1.49	62	مؤثر بدرجة متوسطة	28	72	1.75	2.83	35	غير مؤثر جداً
21	نظم سياسية جديدة	65	35	3.02	2.01	60	مؤثر بدرجة متوسطة	83	17	3.90	1.20	78	مؤثر
22	التغيرات الديموغرافيّة	25	75	1.02	1.95	21	غير مؤثر جداً	30	70	1.22	2.71	24	غير مؤثر جداً
23	التنوع الثقافي	80	20	3.47	1.60	69	مؤثر	70	30	3.42	1.02	68	مؤثر

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب.

ويظهر من نتائج الجدول ما يأتي:

1. حصل تحدّي (رأس المال الفكري) على أعلى اتفاق بين الأكاديميين وكان (92%) بينما حصل تحدي (التغيرات الديموغرافية) على أقل اتفاق بينهم وكان (25%)، أما عند رجال الأعمال فحظيت ثلاثة تحديات هي الاندماجات، ومنظمة التجارة العالمية، والحاكمية، على أعلى أتفاق بنسبة (95%)، بينما حصل تحدي (العمالة المؤقتة وتصغير المنظمات) على أقل أتفاق بنسبة بلغت (20%).
2. بلغت عدد التحديات التي حصلت على تقدير (مؤثر أو مؤثر جداً) (16) تحدٍ وتشكل نسبة (69.6%) من مجموع التحديات الـ (23) أما التحديات التي حصلت على تقدير (متوسط التأثير) فكانت (2) وتشكل نسبة (8.7%) بينما كانت التحديات التي حصلت على تقدير (غير مؤثر وغير مؤثر جداً)، (5) وتشكل نسبة (21.7%) وهذا كان برأي الأكاديميين. أما عند رجال الأعمال بلغت التحديات التي حصلت على تقدير تحدياً (مؤثر أو مؤثر جداً) (14) تحدياً وتشكل نسبة (60.7%)، التي حصلت على تقدير (متوسط التأثير) (3) وتشكل نسبة (13.1)، أما (غير المؤثرة وغير المؤثرة جداً) فكانت (6) تحديات وتشكل نسبة (26.2%).

3-أتفق الأكاديميون ورجال الأعمال على (16) تحدياً تقديرها (مؤثر ومؤثر جداً) و (5) تحديات تقديرها (غير مؤثر وغير مؤثر جداً) واختلفوا في تقدير تحديين اثنين هما (إدارة التغيير) و (المسار الوظيفي). وفي ضوء التحليلات السابقة تكون الإجابة عن التساؤل الأول قد تّمت.

وبصدد الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة، تم احتساب نسبة الاتفاق بين الأكاديميين ورجال الأعمال والوسط المرجّح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف **(C.V)** وكانت النتائج كما يعرضها الجدول (8).

جدول (8) استجابات الأكاديميين ورجال الأعمال ومعامل الاختلاف حول التحديات

ت	تقديرات التحديات	نسبة الاتفاق		الوسط المرجح	الانحراف المعياريّ	معامل الاختلاف C.V
		موافق	معارض			
1	مؤثر ومؤثر جداً	79.69	20.31	3.81	1.02	%27
2	متوسطة التأثير	68.75	31.25	3.35	1.38	%41
3	غير مؤثر وغير مؤثر جداً	25.91	74.09	1.20	0.68	%57

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب.

ويتّضح من الجدول السّابق أن نسبة الاتّفاق على التّحديات (المؤثّرة والمؤثّرة جداً) (79.69) وهي نسبة عالية بينما كان معامل الاختلاف (27%) وهو معامل صغير يؤكد اتفاق العينيتين على أن هذه التحديات هي فعلاً تحديات مؤثرة ومؤثرة جداً، أما نسبة الاتفاق على التحديات متوسطة التأثير فكان (68.75%) وهي نسبة اتفاق مقبولة بمعامل اختلاف (41%) وهو معامل يؤكد تقارب واتفاق على أن هذه التحديات تستحق التقدير المتوسط التأثير. وبصدد التحدّيات التي حصلت على تقدير (غير مؤثر وغير مؤثر جداً) فكانت نسبة الاتفاق على عدم اعتبارها مؤثرة هي قليلة وبنسبة (25.91%) بمعامل اختلاف (57%) وهو معامل اختلاف يؤكد اتفاق وتقارب بالآراء على هذه التحديات. وبالاستناد إلى ما تقدم تكون الإجابة عن التساؤل الثاني قد تّمت. وتأسيساً على النتائج المتحصّل عليها، ستعتمد التحديات (16) التي حصلت على تقديرات (مؤثر ومؤثر جداً) كتحديات للتنافسية العالمية في الاختبارات اللاحقة وتستبعد التحديات التي حصلت على تقدير (غير مؤثر وغير مؤثر جداً) وعددها (5) وكذلك التّحديين اللذين اختلفت الآراء حول تقديراتهما.

خصائص الرياديّين العرب: بغية الإجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة المتعلّق بتحديد خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال، تم احتساب نسبة الاتفاق والوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لكل خصيصة، فكانت النتائج كما هي معروضة في الجدول (9).

جدول (9) استجابات أفراد العينة حول خصائص الرياديين العرب

ت	الاستجابات / التحديات	الأكاديميون: نسبة الاتفاق%		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ضرورة الخصيصة	رجال الأعمال: نسبة الاتفاق%		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ضرورة الخصيصة
		موافق	معارض					موافق	معارض				
1	تبني المخاطرة المحسوبة	87	13	4.00	0.88	80	ضرورية	79	21	3.42	1.71	68	ضرورية
2	الشغف والعمل بجد	80	20	3.42	1.11	69	ضرورية	90	10	4.11	0.95	82	ضرورية
3	الثقة بالنفس	79	21	3.48	1.05	70	ضرورية	83	17	3.50	1.80	70	ضرورية
4	المرونة بالتفكير	88	12	4.20	0.98	84	ضرورية جداً	92	8	4.50	0.82	90	ضرورية جداً
5	الاستقلالية في العمل	90	10	4.50	1.07	90	ضرورية جداً	95	5	4.80	0.51	96	ضرورية جداً
6	التنقيب عن الفرص الناجحة	92	8	4.50	0.99	90	ضرورية جداً	30	70	1.20	2.09	24	غير ضرورية

													جداً
7	التحكم الذاتي وإدارة الذات	80	20	3.85	1.95	77	ضرورية	85	15	3.80	1.27	76	ضرورية
8	الصبر والمثابرة	75	25	3.10	1.81	62	ضرورية بدرجة متوسطة	80	20	3.51	1.38	70	ضرورية
9	مبادر للتغيير	32	68	1.75	2.09	35	غير ضرورية جداً	25	75	1.20	2.17	24	غير ضرورية جداً
10	الروح الإبداعية	89	11	3.91	1.80	78	ضرورية	95	5	4.65	0.70	93	ضرورية جداً
11	مراعاة مصالحه أولاً	20	80	1.25	2.51	25	غير ضرورية جداً	70	30	3.33	1.48	67	ضرورية بدرجة متوسطة
12	الإنجاز المتميز	80	20	3.83	1.40	77	ضرورية	85	15	3.98	1.07	80	ضرورية
13	الشدة والصلابة أمام المواقف	75	25	3.73	0.97	75	ضرورية	70	30	3.41	1.27	68	ضرورية
14	الاهتمام بالجودة	68	32	3.15	1.56	63	ضرورية بدرجة متوسطة	71	29	3.60	1.35	72	ضرورية
15	يوسع عمله بسرعة	37	63	2.30	2.01	46	غير ضرورية	20	80	1.07	2.91	21	غير ضرورية جداً
16	القدرة على الإقناع	50	50	2.50	2.00	50	غير ضرورية	60	40	3.01	1.80	60	ضرورية بدرجة متوسطة
17	التخطيط المنظم	68	32	3.17	1.02	63	ضرورية بدرجة متوسطة	73	27	3.50	1.90	70	ضرورية
18	استخدام التكنولوجيا المتقدمة	70	30	3.20	1.11	64	ضرورية بدرجة متوسطة	31	69	2.20	2.07	44	غير ضرورية
19	التركيز على النتائج	88	12	4.09	0.95	82	ضرورية	92	8	4.47	0.91	89	ضرورية جداً
20	نادراً ما يسعى للسلطة	35	65	2.35	2.01	47	غير ضرورية	55	45	2.57	1.85	51	غير ضرورية

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب

ويتّضح من معطيات الجدول السابق الآتي:

1.حصلت خصيصة (التنقيب عن الفرص الناجحة) على أعلى اتفاق بين الأكاديميين وكان (92%) بينما حصلت خصيصة (مراعاة مصالحه أولاً) على أقل اتفاق وكان (20%). أمّا عند رجال الأعمال فكان أعلى اتفاق في خصيصة (الاستقلالية بالعمل) وشكل نسبة (95%) أما أقل اتفاق فكان في (يوسع عمله بسرعة) بنسبة (20%).

2.بلغت عدد الخصائص التي حصلت على تقدير (ضرورية جداً وضرورية) عند الأكاديميين (11) وتشكل نسبة (55%) من مجموع الخصائص العشرين، أمّا التي حصلت على تقدير (ضرورية بدرجة متوسطة) فكانت (4) بنسبة (20%)، و (غير الضرورية وغير الضرورية جداً) كانت (5) بنسبة (25%). أما عند رجال الأعمال فكانت الخصائص التي حصلت على تقدير (ضرورية جداً وضرورية)، (13) وتشكل نسبة (65%) و (ضرورية بدرجة متوسطة) كانت (2) بنسبة (10%) و(غير ضرورية وغير ضرورية جداً) بلغت (5) بنسبة (25%).

3- اتفق الأكاديميون ورجال الأعمال على (13) خصيصة تقديرها (ضرورية جداً وضرورية)، وعلى (3) خصائص تقديرها (غير ضرورية وغير ضرورية جداً). واختلفوا في تقدير (4) خصائص. وبهذا تكون الإجابة عن التساؤل الثالث قد تّمت.

وبصدد التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة، تمّ احتساب نسبة الاتفاق بين الأكاديميين ورجال الأعمال والوسط المرجّح والانحراف المعيارّي ومعامل الاختلاف **(C.V)** وكانت النتائج كما يعرضها الجدول (10).

جدول (10) استجابات الأكاديميين ورجال الأعمال ومعامل الاختلاف حول الخصائص

ت	تقديرات الخصائص	نسبة الاتفاق		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف **C.V**
		موافق	معارض			
1	ضرورية جداً وضرورية	84.1	15.9	4.18	0.98	%23
2	ضرورية بدرجة متوسطة	68.5	31.5	3.42	1.21	%35
3	غير ضرورية وغير ضرورية جداً	33.5	66.5	2.35	1.55	%66

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب.

ويظهر من النتائج أن نسبة الاتفاق على الخصائص (الضرورية جداً والضرورية) كان (84.1) وهي نسبة اتفاق عالية وبمعامل اختلاف قليل يؤكد عدم وجود تشتّت بل تقارب بلغ (23%)، أمّا نسبة الاتفاق على الخصائص (الضرورية بدرجة متوسطة) فكان (68.5) وهي نسبة اتفاق معتدلة بمعامل اختلاف بلغ (35%) مما يؤكد أتفاق العينتين على هذا التقدير. أما عن خصائص (غير الضرورية وغير الضرورية جداً) فقد حصلت على نسبة اتفاق قليلة بلغت (33.5%) ممّا يؤكد عدم ضرورة هذه الخصائص للّرياديين وأسندت هذا الرأي نتيجة معامل الاختلاف التي كانت (66%) وهو معامل اختلاف يؤكد اتفاق وتقارب آراء العينتين حول لا ضرورة لهذه الخصائص. وبذلك تكون الإجابة عن التساؤل الرابع قد تمت.

وعلى أساس النتائج المتحصل عليها، ستعتمد (13) خصيصة التي تم الاتفاق عليها بين الأكاديميين ورجال الأعمال على أنها ضرورية وستهمل (3) خصائص لأنهم اتفقوا على أنها غير ضرورية و (4) أخرى لعدم الاتفاق عليها.

التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات: يركز هذا الجزء من الدراسة على الجانب الاستدلالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي:

فرضّيات تحرّي الفروق: من أجل اختبار صحة الفرضيتين (1 و 2) من فرضيات الدراسة، استخدم اختبار مربّع كاي (X^2) وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها الجدول (11).

جدول (11) تحري الفروق بين استجابات العينة حول التحدّيات والخصائص

رقم الفرضية	مضمون الفرضية	قيمة X^2		مستوى المعنوية	درجة الحرية df	الدلالة
		المحسوبة	الجدوليّة			
1	**توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال**	**14.772**	**79.0819**	**0.05**	**60**	**غير دالة**
2	**توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال**	**12.417**	**67.5048**	**0.05**	**48**	**غير دالة**

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب.

ويظهر من نتائج الجدول السابق، أن الفرضيتين البديلتين (1و2) قد رفضت، لأن قيمة ($\mathbf{X^2}$) المحسوبة أصغر من الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (60) و (48) على التوالي، وَتَقْبَل بديلاً عنهما الفرضيتين العدميتين الآتيتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية على تحديات التنافسية العالمية من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية على خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين ورجال الأعمال.

وهذا إشارة واضحة على أن الأكاديميين ورجال الأعمال متّفقون على التحدّيّات والخصائص وأنهم ينتمون إلى مجتمع واحد.

فرضيات التأثير: بغية اختبار فرضية التأثير (3) وتفرعاتها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها جدول (12).

جدول(12) نتائج اختبار تأثير خصائص الرياديين في تحّيات التنافسّية العالّمية

اختبار الفرضية (3) من خلال قياس	R	R^2	*Beta*	*df*	قيمة F	الدلالة
تأثير خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر الأكاديميين في تحديات التنافسية العالمية	**0.60**	**0.36**	**0.30**	**355,1**	**46.68**	دالة
تأثير خصائص الرياديين العرب من وجهة نظر رجال الأعمال في تحديات التنافسية العالمية	**0.62**	**0.38**	**0.33**	**355,1**	**43.27**	دالة
تأثير خصائص الرياديين العرب المتفق عليها بين الأكاديميين ورجال الأعمال في تحديات التنافسية العالمية	**0.70**	**0.49**	**0.42**	**355.1**	**52.09**	دالة

المصدر: استمارة الاستبانه ومخرجات الحاسوب.

ويتّضح من نتائج الجدول أعلاه ما يأتي:

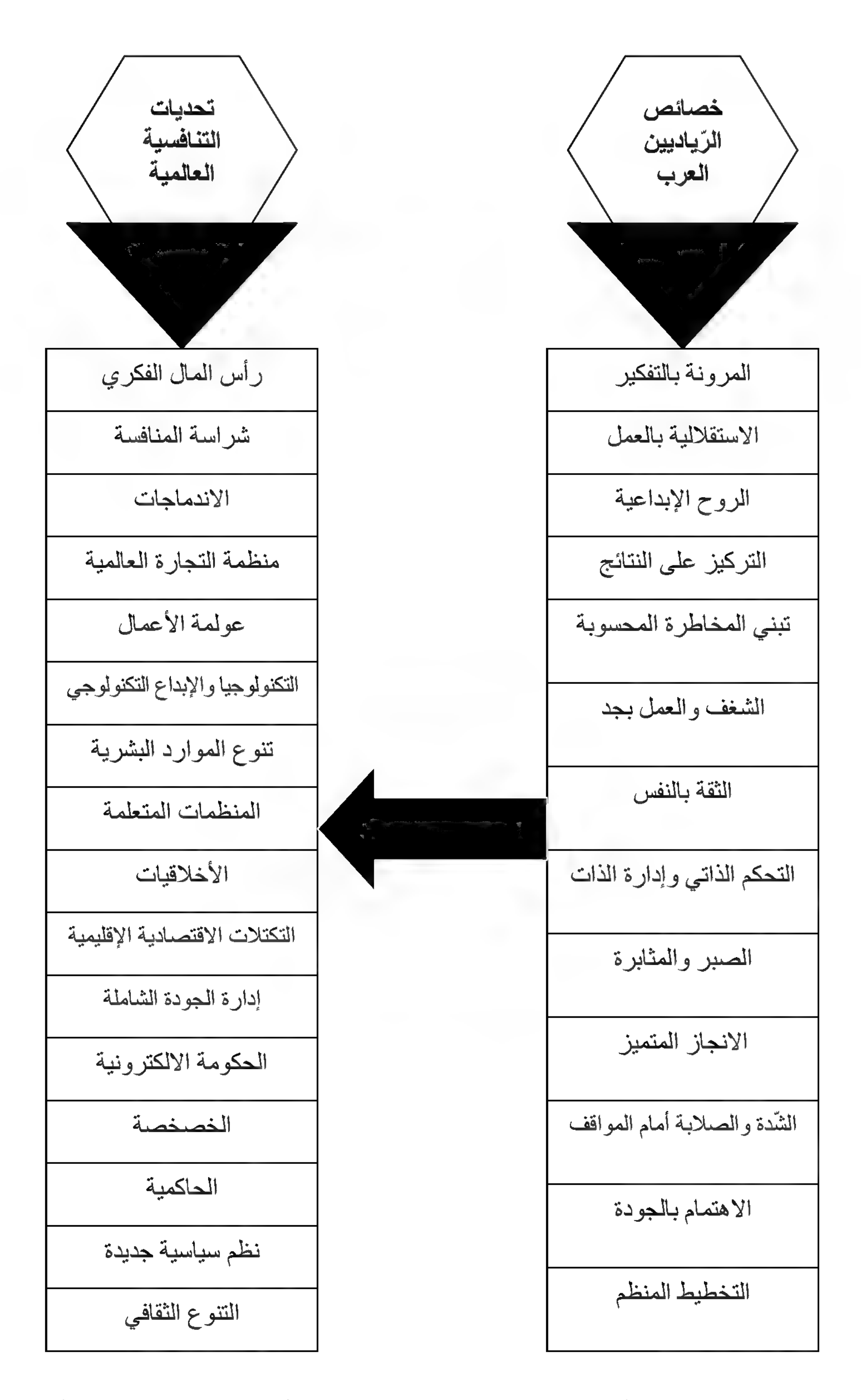
1-وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للخصائص التي رشّحها الأكاديميون للرياديين العرب في تحديات التنافسية العالمية لأن قيمة (**F**) المحسوبة كانت أكبر من الجدولّية البالغة (4.17)، إلاّ أن مقدار هذا التأثير فسره معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ بمقدار (0.36) وهذا يعني أنّ الخصائص التي رشحها الأكاديميون تؤثر بهذا المقدار في التحديات التنافسية وتترك ما مقداره (0.64) لعوامل أخرى غير معروفة.

2-وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للخصائص التي رشحها رجال الأعمال للرياديين العرب، لأن قيمة (**F**) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية البالغة (4.17)، وكان مقدار هذا التأثير وبحسب ما فسره ($\mathbf{R^2}$) أكبر قليلاً من تأثير الخصائص التي حددها الأكاديميون إذ بلغ (0.38) وهذا يعني أن هذه الخصائص تؤثر بهذا المقدار في التحديات التنافسية وتترك ما قيمته (0.62) لعوامل أخرى غير ظاهرة في هذا النموذج.

3-وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للخصائص، التي رشحها كل من الأكاديميين ورجال الأعمال واتفقوا عليها، في التحديات التنافسية، لأن قيمة (***F***) المحسوبة كانت أكبر بكثير من

الجدولية البالغة (4.17) وكان مقدار هذا التأثير وبحسب ما فسره (R^2) أكبر بكثير أيضا من التأثير المتفردة لرجال الأعمال والأكاديميين إذ بلغ (0.49) وهذا يعني أن تلك الخصائص المرشحة بشكل مشترك تؤثر بهذا المقدار في التحديات التنافسية وتترك ما قيمته (0.51) لعوامل أخرى غير ظاهرة في هذا النموذج.

إن النتائج المذكورة تؤكد ودون شك أن اعتماد الخصائص التي رشحها الأكاديميون ورجال الأعمال معاً سيكون تأثيرها كبير في تقليل الجانب السلبي من تحديات التنافسية العالمية وزيادة الاستفادة من الجانب الإيجابي من هذه التحديات. وفي ختام العرض والتحليل يتضح قبول الفرضية (3). وفي نهاية العرض والتحليل والمناقشة السابقة يمكن أن نصور نموذج الدراسة المختبر لخصائص الرياديين العرب في ظل تحديات التنافسية العالمية بالشكل (2).



شكل (2) نموذج الدراسة المختبر لخصائص الرياديين العرب وأثرها في تحديات التنافسية العالمية

الاستنتاجات والتوصيات:

اعتماداً على طروحات الدراسة وتحليلاتها، يمكن الخروج بالاستنتاجات والتوصيات الآتية:

1-الاستنتاجات:

أ- تناولت معاجم اللغة العربية مضمون الريادة من زاوية الرائد ومدلولاته واتفقت جميعها على أن الريادي هو شخص هادف في نشاطه وعمله ذا بصيرة ثاقبة يحب التعلم والتجريب.

ب- حكمت التغيرات والتبدلات الاقتصادية وطبيعة الأعمال والمشاريع تغيير ترجمة مصطلح (الريادي) ثلاث مرات ابتدأتْ بالمنّظم ومرّت بالمقاول ووقفت عند الريادي.

ت-أشارت دلالات مصطلح الريادة على أنها عملية إنشاء عمل جديد ذي معنى وقيمة تم اختياره بعد بحثٍ متواصل عن الفرص في مقابل تحمل مخاطرة محسوبة وتبني إبداع في الإدارة والقيادة.

ث-أوضحت الطروحات الفكرية والمناقشات التحليلية أن الأعمال الريادية لها مردودات اقتصادية واجتماعية كبيرة تنعكس على زيادة الدخول وتوسيع التنمية ومحاربة البطالة والسلوكيات المنحرفة وتطوير الشعور بالمسؤولية، إلاّ أنّ جني هذه الثمار مرتبط بتوافر خصائص يفترض أن يتسم بها الريادي حددتها المصادر بـ (20) خصيصة.

ج- أظهرت المراجعات النظرية أن المنافسة أضحت سمة مميزة وملازمة لعالم الأعمال وأن تحدياتها مستمرة بالتصاعد وسعة الانتشار والتأثير ومن هذا المنطلق أصبح منهج إدارة التحديات ضرورة لا مناص منها واستناداً لذلك قدم المنظرون والكتّاب مؤشرات عديدة للاستدلال على التحديات وطرحت (23) تحدٍ.

ح- اتفقت توجهات الأكاديميين ورجال الأعمال على (16) تحدٍ بوصفها تحديات للتنافسية العالمية، واستبعدت (7) تحديات إيماناً منها في ضوء خبراتهما الأكاديمية والميدانية أنها تحديات لها أسبقية أولى في التعامل والمواجهة والإدارة.

خ- امتزجت آراء الأكاديميين ورجال الأعمال حول ترشيحهم (13) خصيصة مطلوبة للرياديين العرب من أصل (16)، وجاء هذا الاتفاق عن قناعة أكيدة أن تلك الخصائص هي الكفيلة بمواجهة تحديات التنافسية العالمية واستيعابها.

د- أكدت نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي صحة توجهات الأكاديميين ورجال الأعمال معاً لأن تأثير خصائص الرياديين المتفق عليها بينهم كان أكبر من التأثير الفردي للخصائص المرشحة من كل واحد منهم على حدةٍ.

ذ- خلصت الدراسة عبر اختباراتها وتحليلاتها وتفسيراتها إلى إطار مطّور يتضمن (13) خصيصة للرياديين العرب تؤثر في تحديات التنافسية العالمية المكونة من (16) تحدٍ لتقود إلى استثمار عالٍ في الجانب الإيجابي للتحديات مقابل تجنب الاستثمار في الجانب السلبي للتحديات.

التوصيات:

توصيات للبلدان العربية المبحوثة:

أ- تبني إستراتيجية واضحة لتطوير الرياديين والمشاريع الريادية , تتضمن (تشخيص وتحليل الوضع الحالي , ورسم التوجه المستقبلي المرغوب , وتحديد السياسات والإجراءات والموازنات والآليات التنظيمية والتنفيذية المطلوبة).

ب-توجيه المؤسسات ومنظمات الأعمال وخاصة حاضنات الأعمال الريادية، إلى تبنّي نموذج الدراسة الحالية بوصفه يمثل إطاراً عملياً مرشداً يصف خصائص الرياديين ومؤشرات تحديات التنافسية العالمية.

ت-تأسيس وحدة متخصصة (بالرياديين والمشاريع الريادية) في الوزارات والدوائر وشركات القطاع العام والخاص ,مهمتها تشجيع المبادرات الريادية وتقديم المشورة والدعم وتوفير سبل احتضانها ونجاحها.

ث- تعزيز ثقافة الريادية عند المنظمات والأفراد عن طريق الندوات والمؤتمرات وبوسائل الإعلام كافة بما يسهم في زيادة تبني هذه الثقافة وتجسيدها على أرض الواقع.

ج- تبصير المنظمات والأفراد المهتمين بالريادية بالخصائص المحددة في هذه الدراسة وشرح طرائق اكتسابها ويأتي ذلك عن طريق الدورات التدريبية المنظمة وبمشاركة خبراء متخصصين في هذا المجال.

ح- تنشيط مساهمات القطاع الخاص في تبني الرياديين والمشاريع الريادية عن طريق الإعفاءات الضريبية والجمركية والتسهيلات الائتمانية.

خ- تمكين المنظمات والأفراد الرياديين من مواجهة تحديات التنافسية العالمية عبر:

1. برنامج من المتكلم، يتم فيه استضافة رجل أعمال ريادي ناجح يشرح تجربته ويفسّر مضامين خبرته. أو أكاديمي خبير في مجال الأعمال الريادية والعالمية يثري معارف المشاركين.
2. برنامج اليوم التدريبي، ويتم تخصيص يوم واحد أسبوعياً للتدريب الميداني في إحدى المنظمات الريادية مهما كان حجمها أو نشاطها.

ر- تعاون الأكاديميين ورجال الأعمال على تصميم برنامج لاحتضان الرياديين في ضوء الخصائص المحددة في هذا الدراسة سواء كانوا طلبة أم كسبة، شيباً أم شباباً، رجالاً أم نساء وتوفير الدعم اللوجستي لهم.

ز- توفير مناخ لاكتشاف الخصائص الريادية تتبناه المنظمات والمؤسسات الكبيرة، عبر توفير تدريب ومعايشة ميدانية للأفراد في أروقتها مع نظام متابعة لأدائهم.

س- استحداث جائزة سنوية على مستوى دولة أو جمعيات أو نقابات تمنح للمنظمات والأفراد الرياديين وتكون على ثلاثة مستويات، هي:
1. الريادي الذهبي.
2. الريادي الفضي.
3. الريادي البرونزي.

توصيات لتعميم الفائدة للبلدان العربية الأخرى:

أ- إقامة المشاريع الريادية العربية المشتركة بين البلدان العربية ,مؤسسات أو شركات أو أفراد, وخاصة تلك التي تسهم في إضافة قيمة للتكامل الاقتصادي العربي.

ب-تفعيل علاقة الجامعات العربية والاتحادات المهنية والقطاع الخاص لتلاقح الأفكار ورسم الإستراتيجية الملائمة لتبني الرياديين والمشاريع الريادية وتشخيص الفرص الريادية وتنمية السلوك الريادي العربي.

ت-تبني الجامعة العربية مشروع تأسيس (الأكاديمية العربية للريادة) ,مستفيدةً من خبرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, تتولى المهمات الآتية:
- تطوير كفايات وقابليات الرياديين والمشاريع الريادية العربية.
- إقامة المؤتمرات لمناقلة الخبرة وتطوير القدرات أو الجدارات الجوهرية.
- إقامة التجمع السنوي للريادة العربية, لتقويم المسيرة ورسم توجهات التميز.

ث-إعداد الخارطة الريادية التي تبين توزيعات الرياديين ومشاريعهم والفرص الريادية على مستوى البلدان العربية .

ج- منح الشهادات المهنية التي تؤهل الحاصل عليها للحصول على الفرص الريادية أو /و التسهيلات المصاحبة لها.

المصادر:

باللغة العربية:

1. ابن منظور (630-711هـ) (1995)، **لسان العرب**، ج/5، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
2. أبو دياب، نبيل، (2003)، المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية الاجتماعية ومتطلبات نجاحها والمعوقات التي تواجهها، **الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ورقة بحثية**.
3. آل باور، جوزيف، (1997)، **فن الإدارة**، ترجمة أسعد أبو لبده، دار البشير للنشر، عمان.
4. البستاني، بطرس، (1993)، **محيط المحيط**، مكتبة لبنان، بيروت.
5. الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال ، (2005)، **البيان الختامي لمؤتمر إدارة الأعمال الأول**: مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية، عمان.
6. الخفاجي، نعمة (2008)، **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. الخوري، رتاب، والصباغ، زهير، (1995)صاحبات الأعمال في المؤسسات الصغيرة في الأردن: دراسة استطلاعية، **وزارة التخطيط، مديرية التنمية البشرية**، الأردن، عمان.
8. الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، (2009)، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قراءات وبحوث**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
9. السالم، مؤيد (2009)، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي**، دار إثراء للنشر، عمان.
10. السلمي، علي، (1997)، نحو إدارة عربية متفوقة في مواجهة المتغيرات، **ضمن كتاب إدارة القرن الواحد والعشرين** تحرير د. سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
11. العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008)، **الإدارة والأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
12. العساف، صالح بن حمد، (1998)، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، دار المعارف، الرياض.
13. العلي، عبد الستار والنجار، فايز (2006)، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر، عمان.
14. الغالبي، طاهر، (2009), **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. القاضي، دلال وآخرون، (2005) **الإحصاء للإداريين والاقتصاديين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
16. الوادي، محمود، (2005)، المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها، **المجلة العربية للإدارة، مجلد (25)، العدد (1)**، القاهرة.
17. أحمد، ميسر (2007)، الشركات العراقية الصغيرة- مشكلات الواقع واتجاهات الحل، **المجلة العربية للإدارة، مجلد (27) العدد (1)** القاهرة..

18. برنوطي، سعاد، (2005)، **إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
19. بلوم ,بنيامين وآخرون (2000)**,تقييم الطالب التجميعي والتكويني**, ترجمة محمد أمين المفتي,دار ماكجروهيل,القاهرة.
20. خضري ,محمد,(2010),نظرية فيض المعرفة للريادية – دراسة حالة الاقتصاد السوري- **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لجامعة الزيتونة الأردنية.**
21. الطيب , داودي و فيشوش,حمزة,(2010),أثر المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية –حالة الجزائر- **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لجامعة الزيتونة الأردنية.**
22. فاسكيز، غادي، (2003)، تمهيد الطريق أمام أصحاب المبادرات الفردية لولوج اقتصاد السوق، **مؤسسة تنمية مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادئ.**
23. ديسلر، كاري، (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض.
24. صالح، أحمد علي (2009)، تشخيص واقع الأنماط الريادية عند المرأة العراقية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية – بحث استكشافي ميداني – **مجلة الباحث الإعلامي، جامعة بغداد**، العدد (5).
25. صالح، أحمد علي والدوري، زكريا، (2005)، خيارات الإستراتيجية المقترحة لمنظمات الأعمال العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين – رؤى وأنموذج – **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، بغداد.
26. فاسكيز، غادي، (2003)، تمهيد الطريق أمام أصحاب المبادرات الفردية لولوج اقتصاد السوق، **مؤسسة تنمية مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادئ.**
27. كاسا غرانده، غرغوري، (2003)، خلق وتعزيز منظمة ناجحة لتمويل مشاريع الأعمال الصغيرة جداً، **مؤسسة تنمية مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادئ**.
28. كالوري، رولاند وآخرون (2003)، **المنافسة العالمية: وديناميكيات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
29. مجمع اللغة العربية (مصر)، (1985)، **المعجم الوسيط**، ج/1، ط3، مطابع الاوفست، شركة الإعلانات الشرقية، القاهرة.
30. مصطفى، أحمد، (1997)، مدير المستقبل في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، **ضمن كتاب إدارة القرن الواحد والعشرين** تحرير د. سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
31. ياسين، سعد، (1998)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

باللغة الانكليزية:

1. Admas, G., (1994), **Measurment and Evaluation psychology and guidance**, Holt Reine, Hart Winston, New York
2. Barrow, C.,(1993), **the essence of small business,** prentice hall international, U.K.
3. Baty, G., (1990), **entrepreneurship for the nineties**, pretice – hall, Englewood, cliffs.
4. Calori, R., et al., (2003)., CEos cognitive maps and the scope of the organization ,**strategic management journal, No 15**.

5. Danald , K., & Richard, H., (2001), **entrepreneurship a conterm porarg Approash,** 5th ed., hacourt college publishers.
6. Figen A., & karnani, R., (1991) output flexibility A competitive advantage for small firms**, strategic management Journal, Vol, 12, No 4.**
7. Haile,S.,(2001),**Challenges of managing Global**– western college publishing. Ohio
8. Harrison, J., & John, C., (1998), Founotions in strategic management prentice – Hall, ohio.
9. Hatten, T., (2006), **Small Business management Entrepreneurship and beyond**., **,** 3th ed, Houghton Mifflin co., new york.
10. Hickman, B., (1992), **international productivity and competitiveness**, ox ford university press, oxford.
11. Hitt, M et al., (2001), strategic management: competitiveness and globalization 15th ed, south – western college publishing. Ohio.
12. Hitt, M et al., (2005), **strategic management: competitiveness and globalization** ,6th ed, south – western college publishing. Ohio.
13. Holcom be, R., (2003),The origins of entrepreneurship opportunities, **Review of Austrian Economic, No, 16.**
14. Holt, D., (1999**). Entrepreneurship**, prentice – Hall Englewood.
15. IDRC, **(International Development Research Center**), (2007), Private Sector Development and M/SME Development Support Efforts in MENA Countries Regional Workshop, Cairo, Egypt
16. Knight , k., (1967), A descriptive model of the intra – firm process innovation, **journal of business of the university of Chicago, vol: 40**.
17. Lall, s., (2001). Competitiveness indices and developing countries : An Economic Evaluation of the global competitiveness report, **world development, vol. 29, No 9, Sep.**
18. Moore, D., & Collins, J., (1970), **The organization makers, Appleton century – crofts**, New York**.**
19. Rachman,D., et al., (2001**), Business Today,** McGraw., New York.
20. Rao, C. & Battese, G., (2000), **an introduction to efficiency and productivity**, kluwer, academic publisher norwell, USA.
21. Reynolds, p., et al., (2002), global entrepreneurship monitor, **executive report**, babson college, babson.
22. Robbins,S., Coutter M., (1996), **management**, 5th ed., prentice – hall, New Jersy.
23. Schermer horn, J., (2005) , **management**, 8th ed., wiley & sons, New york.

24. Sekaran, U.,& Bougie,R.(2010),**Research Methods for business-Askill Building Approach**, , 5th ed,ajohn wiley and sons ,united kingdom
25. Sekaran, U.,(2006), **Research Methods for business-Askill Building Approach**, ajohn wiley and sons ,united kingdom
26. Shan, W., & Hawltton, W., (1991), country specific advantage and international cooperation, **strategic management, journal, vol, 12 No 4.**
27. Stern, l., (2003) VCs open the wallets, **New week, april, 21**.
28. UNCTAD, (1998), **the foreign direct investment by small & medium size industrie**s, Geneva.

29. Zeleny, Milan(2007), From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Business Education, **International Association Jesuit Business Schools**.

ملحق (1) استبانه استطلاعية أولية

الأستاذ / السيد .... المحترم.

تحية طيبة: يروم الباحث إجراء دراسة حول تأثير خصائص الرياديين العرب في تحديات التنافسية العالمية ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية أكاديمية أو ممارسة ميدانية في عالم الأعمال وإدارة الشركات.

نتوجه إليكم للتفضل بالإجابة عن التساؤلين الآتيين بكل دقة وموضوعية وبالاستناد إلى معارفكم وخبراتكم المشهودة، علماً أن إجابتكم تمثل وزناً في بناء الدراسة المذكورة.

شاكرين حسن تعاونكم معنا سلفاً

1. حدّد مستوى تأثير تحديات التنافسية العالمية على منظمات الأعمال العربية؟

قليل ☐ متوسط ☐ كبير ☐

2. هل تعتقد أنّ خصائص الرياديين العرب الحالية بحاجة إلى تطوير لتكون أكثر فاعلية في الحد من تحديات التنافسية العالمية؟

نعم ☐ لا ☐

د. أحمد علي صالح

ملحق (2) استبانه الدراسة

الأستاذ / السيد .... المحترم.

تحية طيبة،،،

ينوي الباحث إجراء دراسة حول خصائص الرياديين العرب الملائمة لمواجهة تحديات التنافسية العالمية. وبما أنكم أقدر من غيركم على تحديد هذه الخصائص والتحديات نتوجه إليكم بالاستبانة المرافقة.

راجين الإجابة عنها بدقة وموضوعية.

شاكرين حسن تعاونكم خدمة للبحث العلمي

د. أحمد علي صالح

أولاً: المعلومات التعريفية والمهنية:

ضع علامة (×) في المربع المناسب لما يأتي:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. التحصيل العلمي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐

بكالوريوس ☐ دون البكالوريوس ☐

3. طبيعة العمل: أكاديمي ☐ رجل أعمال ☐

4. الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ 10 – 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

5. الدورات التدريبية: داخل البلد ☐ خارج البلد ☐

ثانياً: تحديات التنافسية العالمية: في الأدنى مجموعة من تحديات التنافسية العالمية، يرجى تقدير تأثير كل تحدي وذلك بوضع علامة (×) تحت البديل المناسب لرأيك:

ت	التحدي	مؤثر جداً 5	مؤثر 4	مؤثر بدرجة متوسطة 3	غير مؤثر 2	غير مؤثر جداً 1
1	عولمة الأعمال					
2	التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي					
3	تنوع الموارد البشرية					
4	رأس المال الفكري					
5	اقتصاديات السوق وتحرير التجارة					
6	مجتمع المعرفة					
7	المنظمات المتعلمة					
8	الأخلاقيات					
9	التكتلات الاقتصادية والإقليمية					
10	الاندماجات					
11	شراسة المنافسة					
12	العمالة المؤقتة					
13	إدارة التغيير					
14	تصغير المنظمات					
15	إدارة الجودة الشاملة					
16	الحكومة الإلكترونية					
17	الخصخصة					
18	منظمة التجارة العالمية					
19	الحاكمية					
20	المسار الوظيفي					
21	نظم سياسية جديدة					
22	التغيرات الديموغرافية					
23	التنوع الثقافي					

ثالثاً: خصائص الرياديين العرب:

في الأدنى مجموعة من الخصائص يرجى تحديد الخصائص التي تراها ضرورية للرياديين العرب في مواجهة تحديات التنافسية العالمية سابقة الذكر، وذلك بوضع علامة (×) تحت البديل المناسب لرأيك:

ت	الخصيصة	ضرورية جداً 5	ضرورية 4	ضرورية بدرجة متوسطة 3	غير ضروري 2	غير ضرورية جداً 1
1	تبني المخاطرة المحسوبة					
2	الشغف والعمل بجد					
3	الثقة بالنفس					
4	المرونة بالتفكير					
5	الاستقلالية في العمل					
6	التنقيب عن الفرص الناجحة					
7	التحكم الذاتي وإدارة الذات					
8	الصبر والمثابرة					
9	مبادر للتغيير					
10	الروح الإبداعية					
11	مراعاة مصالحه أولاً					
12	الإنجاز المتميز					
13	الشدة والصلابة أمام المواقف					
14	الاهتمام بالجودة					
15	يوسع عمله بسرعة					
16	القدرة على الإقناع					
17	التخطيط المنظم					
18	استخدام التكنولوجيا المتقدمة					
19	التركيز على النتائج					
20	نادراً ما يسعى للسلطة					

الفصل الخامس

معيقات الاستثمار في رأس المال البشري

- التصحر المعرفي* ... وحش فرانكشتين** في دلالات تحليلية -

---

* المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة من:

د.أحمد علي صالح ،(2010)، التصحر المعرفي بين التجريف والتجفيف وانعكاساته على صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي لجامعة أربد الأهلية المعنون(إستراتيجية البحث العلمي في الوطن العربي) المنعقد للمدة من 25-2010/5/26-وقد قبلت الدراسة وألقيت في جلسات المؤتمر.

**وحش فرانكشتين (Frankenstein) أسطورة دونتها الكاتبة ماري شيليMary Shelley بالشكل الآتي د.فرانكشتين عالم ممتلئ بفكرة عمل بشري مكتمل من الناحية الفنية يقوم بعمل :

مخلوق كله أخطاء ، فهو يشبه البشر ولكنه غير البشر . وأخيراً يتحول المخلوق إلى وحش كاسر مارد على صانعه فينتقم من صانعه ويدمره.... . واستعارتنا لهذه التسمية في موضوعنا الحالي هي للدلالة على أننا وليس غيرنا من يخلق التصحر المعرفي ويزيد من فجوته ويهيئ له البيئة الخصبة للنمو فيبكر ويتوسع حجمه يوماً بعد أخر فيتحول إلى وحش يدمر قدراتنا الفكرية ويجعل متلازمة التخلف والتراجع الصفة الدالة.

المقدمة

لا أحداً ينكر أن المعرفة هي مصدر القوة الأكبر والأكثر استدامة في تطوير المجتمعات وضمان تقدمها إلا أن تلك المعرفة تحتاج إلى من يولدها و يحدثها و يطورها .

وهذه مسؤولية البنى التحتية للمعرفة والتي تقف في مقدمتها توافر العقول المقتدرة المحوطة بإسناد معنوي ومادي وتسهيلات لوجستيه تجعل من بيئة المعرفة بيئة حية و منتجة و متجددة , وبرغم ما تقدم إلا أن المؤشرات على الأرض تشير إلى وجود ظاهرة للتصحر المعرفي في بيئة البحث العلمي العربية سببها الأساس ضعف وتدهور البنى التحتية للمعرفة .

إن ظاهرة التصحر لها انعكاسات متعددة أبرزها على صياغة إستراتيجية للبحث العلمي العربية مما يضعف بناء الرؤية المستقبلية وتصميم التوجهات الأساسية للقفز بنوعية البحث العلمي والبيئة المعرفية لمستوى الصنف العالمي وبغية فهم هذه الظاهرة وانعكاساتها على إستراتيجية البحث العلمي جاءت الدراسة الحالية لتدرس وتحلل هذا الموضوع عبر أربعة محاور هي :

- منهجية الدراسة

-التصحر المعرفي : بين التجريف والتجفيف

-صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية: بين الدوافع والكوابح

-الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

منهجية الدراســـــــة

1. المعضلة الفكرية :

تعيش البيئة المعرفية العربية ظاهرة خطرة ومتزايدة هي (التصحر المعرفي) والتي ابرز أعراضها انخفاض انتاجية البحث العلمي وزيادة نزيف الأدمغة ومحدودية اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي انعكس سلباً على البنى التحتية للمعرفة ومصادرها والإفادة من معطياتها مما جعل البلدان العربية الأقل انتاجاً واستفادة من المعرفة (UNDP,2003:51-70),(الصديقي,89:2008), (علي,75:2009) , من ناحية وانعكست نتائج ذلك على بناء إستراتيجية للبحث العلمي ورسم التوجهات المستقبلية التي تجعل البلدان العربية في مطاف بلدان الصنف العالمي في البحث والتطوير والتقدم العلمي من ناحية أخرى (بو حفص,243:1998)(البريدي,2007:79-102)(حسن, 187:2009) واعتماداً على ما تقدم تتبلور المعضلة الفكرية للدراسة الحالية بالتخوف من اتساع نطاق التصحر المعرفي وزيادة انعكاساته السلبية على نواحي الحياة كافة وعلى هذا الأساس يجب التصدي لتلك المعضلة وتشخيص عناصرها الأساسية ومن ثم وضع التوصيات الملائمة لمعالجتها .

2:أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوعات المبحوثة بوصفها موضوعات بأمس الحاجة إلى التحليل والتفسير والاستزادة المعرفية كما تبرز أهمية الدراسة من الحوارات التي ستناقش التأثيرات والانعكاسات التي ستسلط الأضواء على إجراء المزيد من البحوث والدراسات اللاحقة.

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. تعرف المضامين الفكرية لظاهرة التصحر المعرفي وعواملها الأساسية ومؤشراتها الرئيسية.

ب. تشخيص مفاهيم صياغة الإستراتيجية وعناصرها الأساسية.

ت. تحديد مفهوم صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية وعناصرها الأساسية.

ث. تعرف دوافع صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية.

ج. تشخيص انعكاسات ظاهرة التصحر المعرفي على صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية , بوصفها كابح لهذا التوجه.

4. تساؤلات الدراسة :

بغية تحقيق أهداف لدراسة أنفة الذكر , ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

أ. ما مفهوم ظاهرة التصحر المعرفي ؟

ب. ما العوامل الأساسية والمؤشرات الرئيسية لظاهرة التصحر المعرفي؟

ت. ما معنى صياغة الإستراتيجية؟

ث. ما العناصر الأساسية لصياغة الإستراتيجية ؟

ج. ما مفهوم صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية؟

ح. ما ابرز عناصر صياغة إستراتيجية للبحث العلمي العربي ؟

خ. ما دوافع صياغة إستراتيجية للبحث العلمي العربي ؟

د. ما انعكاسات ظاهرة التصحر المعرفي على صياغة إستراتيجية للبحث العلمي العربي ؟

ذ. ما النموذج الفكري الملائم لاختبار انعكاسات ظاهرة التصحر المعرفي على صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربي ؟

5. أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة الأسلوب المكتبي ,من خلال :

أ. مسح الأدبيات والدراسات الميدانية المتعلقة بالموضوعات المبحوثة .

ب. تصنيف وتحليل طروحات الأدبيات والدراسات الميدانية .

ت. نقد وتقويم واستخلاص العلاقات والانعكاسات .

6. هيكلية الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية ,تكونت هيكلية الدراسة من أربع محاور على النحو الآتي :

- منهجية الدراسة.
- التصحر المعرفي : بين التجريف والتجفيف
- صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية : بين الدوافع والكوابح .
- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

التصحر المعرفي : بين التجريف والتجفيف

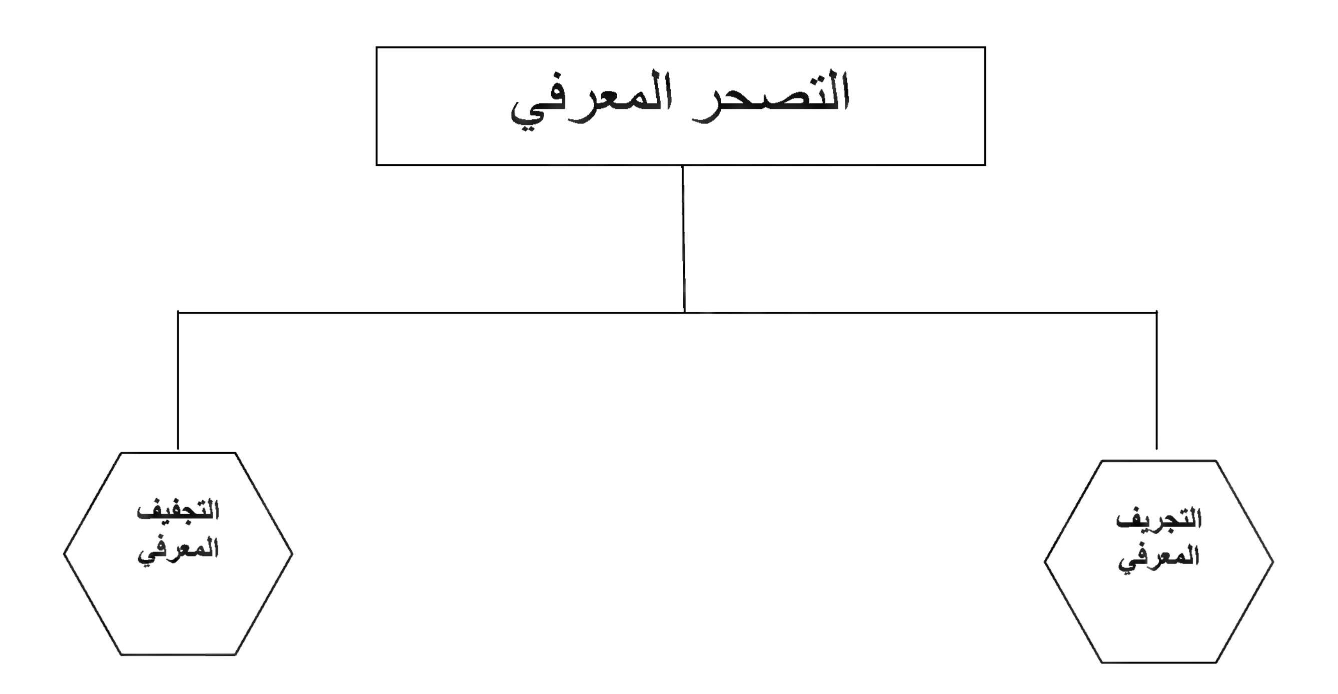
بدءاً لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح (التصحر المعرفي) استخدام في دراسة الدكتور نبيل علي الموسومة (العقل العربي ومجتمع المعرفة :مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول – 1/2) (2009:75 – 77).وفي رأينا يمثل المصطلح المذكور استعارة لظاهرة خطرة في الجانب المعرفي تشبه من حيث طبيعتها وانعكاساتها ونتائجها ظاهرة التصحر البيئي .ومن خلال تتبع الأدبيات والدراسات ومقاربة مضامينها الفكرية مع توجهات المصطلح المذكور ومحاكاتها وتشبيكها ,أمكننا إعادة تركيب المفاهيم والمعطيات والمضامين وإخراجها بمفهوم إجرائي للدراسة الحالية ,مفاده:

التصحر المعرفي :ظاهرة سلبية تصيب المجتمعات والمنظمات والجماعات والأفراد ,بفعل تجريف وتجفيف منابع المعرفة ,تتجسد أعراضها الأساسية بضعف البنى التحتية للمعرفة وانخفاض الانتاجية العلمية والحوارات الفكرية وزيادة الفجوة بين الأقوال والأفعال واستمرارية نزيف الأدمغة.

ويستخلص من المفهوم السابق ما يأتي :

1. أن التصحر المعرفي ظاهرة سلبية عناصرها الأساسية تجريف البيئة المعرفة وتجفيف منابعها .
2. أن أعراض الظاهرة بفعل عناصرها الأساسية تتجسد في :
   أ. ضعف البنى التحتية لمصادر المعرفة .
   ب. انخفاض الانتاجية العلمية.
   ت. افتراق دائم بين النظرية والتطبيق .
   ث. نزيف مستمر للأدمغة ومصادر انتاج المعرفة.

وفي ضوء الطروحات السابقة يمكن تصوير مفهوم التصحر المعرفي بالشكل (1)



شكل (1)عناصر التصحر المعرفي

المصدر: من إعداد الباحث بالإفادة من(علي ,2009:75-77)

وفي ما يأتي توضيحاً للعناصر المذكورة :

1 :التجريف المعرفي Knowledge Sweeping :

مجموعة العوامل والمؤشرات التي تؤكد على انخفاض خصوبة البيئة المعرفية وضعف بناها التحتية ومحدودية مخزونها المعرفي مقارنة ببلدان ومنظمات وأفراد في مجتمعات أخرى .

وقد أفرزت القراءات والتحليلات في المصادر التي اطلعنا عليها ابرز عوامل و مؤشرات التجريف المعرفي ,وهي :

أ:الانفاق على البحث العلمي : وتتحدد أهم مؤشرات هذا العامل بالأتي:

(1)<u>حجم الإنفاق على البحث العلمي</u>

يعكس حجم الإنفاق على البحث العلمي حجم الاهتمام بمدخلاته ونوعيتها ويشكل العصب الحساس في أي إستراتيجية لتطوير البحث العلمي (الصديقي,2008:89) وبرغم أهمية ما تقدم إلا أن هذا المؤشر في البلدان العربية يقودنا إلى التشاؤم من جهة والى غموض المستقبل من جهة أخرى فقد بلغ معدل حجم هذا الإنفاق عام (1991) في خمسة بلدان عربية هي (موريتانيا,والجزائر,وليبيا,وتونس ,والمغرب) ما يعادل (0.21%) .(بوحفص

,1998:243)وهو معدل ضعيف جدا وإذا ما قورن بالمعدلات الضخمة التي تخصصها بلدان أخرى والتي قد تتجاوز (4%) أو (5%) من دخلها القومي .

أما معدل الإنفاق كنسبة من الدخل القومي الإجمالي فقد بلغ في الوطن العربي للمدة من (1990-1995) ما يعادل (0.2%)وهي نسبة بعيدة كل البعد عن المعدل العالمي في هذا المجال والبالغ (2.28%) ولا يصل حتى إلى الحد الأدنى في العالم الذي هو (0.73%). فقد بلغ حجم الإنفاق في نفس المدة المذكورة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والسويد (3.1%) وألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة وايطاليا واستراليا وكندا (2.4%) (الصديقي ,2008: 89) (UNDP ,72:2003).

(2)<u>مصادر الإنفاق على البحث العلمي</u> :

يحتاج تأسيس البنى التحتية للبحث العلمي وترصينها إلى تخصيصات مالية ومصادر تمويل منوعة ,وهذا ما تتلمسه في إحصائيات ومؤشرات الدول المتقدمة .فمثلا في اليابان يساهم القطاع الخاص في تمويل مشاريع البحث والتطوير بنسبة (80%) مقابل (20%) للحكومة وفي الولايات المتحدة بحدود(65%) مقابل (35%) وفي ألمانيا وفرنسا بحدود (55%) مقابل (45%) للحكومة . بينما نجد تدني واضح في هذه النسب في البلدان العربية واعتماداً واضحاًً على التمويل الحكومي إذ تشير الإحصائيات إلى أن (89%) من الإنفاق على البحث يأتي من مصادر حكومية مقابل (3%) فقط للقطاع الخاص وهذا ما يفسر إلى حد ما محدودية النشاط الاقتصادي في هذا البلدان لان معظم التخصيصات الحكومية تذهب لتغطية رواتب العاملين .(UNDP,72:2003) (العتيبي ,1:2009) .

ومن الأمثلة الواقعية عن الاهتمام المتزايد لمنظمات الأعمال في تحسين نوعية التعليم والبحث والتطوير في الجامعات ,ما قامت به شركة (IBM) إذ قدمت (مليون دولار) كمنحة دراسية للجامعات لغرض تطوير المداخل الشاملة لإدارة الجودة للتعليم فيها , وان جزء من طموح هذه الشركة يعود إلى الآمال التي تضعها على زيادة عوائدها نتيجة لتحسين نوعية الخريجين . (العلي 1998: 103).

ب:انتاجية البحث العلمي : وتعكسها المؤشرات الآتية:

(1)<u>عدد المنشورات نسبة إلى السكان</u> :

يُعد قطاع البحوث والاستشارات من أضعف القطاعات التنموية في البلدان العربية إذا يبلغ عدد المنشورات العلمية نسبة إلى السكان (26 بحثا لكل مليون فرد) وهو عدد قليل ومحدود جدا مقارنة بعددها في فرنسا والتي تصل إلى (480) بحثا وهولندا (1252) بحثا وسويسرا (1878) بحثا وهذا يعني أن البحوث في البلدان العربية تشكل نسبة (3%) فقط من البحوث في فرنسا و (2%) من البحوث في هولندا (1%)من البحوث في سويسرا (صالح والخفاجي ,611:2006) و (UNDP,2009,70-69) و (الفيل ,123:2000)

(2) عدد الإصدارات :

إن عدد الإصدارات في البلدان العربية لم يتجاوز (1.1%) من الانتاج العالمي للإصدارات رغم أن العرب يشكلون نحو (5%) من سكان العالم فبحسب الإحصائيات المتوافرة نجد أن إصدارات البلدان العربية بلغت (6500) كتاب عام 1991 مقابل (102000) كتاب من أمريكا الشمالية و (42000) كتاب من أمريكا اللاتينية و الكاريبي وبالتالي يتضح ضآلة نسبة الإصدارات والتي تصل إلى (6%) من إصدارات أمريكا الشمالية و 15% من إصدارات أمريكا اللاتينية والكاريبي. (UNDP,78:2003-79)

ج:براءات الاختراع والحاضنات: وتجسدها المؤشرات الآتية:

(1)براءات الاختراع : نعيش اليوم عصر براءات الاختراع الذي أبرز مؤشراته هناك اختراعا جديدا كل دقيقتين اثنين وميلاد ثلاثة مواقع جديدة على الانترنت كل دقيقة واستعمال حاسبات آلية جديدة تحدث كل (6) شهور (العنزي وصالح ,9:2009) وتشير الإحصائيات إلى إن نسبة براءات الاختراع على مستوى الدول في العالم هي عالية فكانت في (أوروبا 36% وأمريكا 34% واسيا 28%) (علي,261:2009) وبلغت عدد براءات الاختراع في كوريا الجنوبية عام 2000 (16328)براءة اختراع وهو عدد كبير جداً مقارنة بعدد براءات الاختراع في تسعة بلدان عربية (البحرين , ومصر, والأردن , والكويت , , , وعمان , والسعودية ,وسوريا ,والإمارات,واليمن) لنفس العام والتي بلغت (370) براءة اختراع (UNDP,2003:70). و تشكل نسبة فقيرة لا تتجاوز(4%) من عدد براءات اختراع كوريا لوحدها . أما في الصين فقد بلغت نسبة براءات الاختراع عام (2009) ما يقرب من (29.7%) من عدد براءات أختر العالم لنفس العام المذكور .

أما عدد براءات الاختراع على مستوى الشركات فقد بلغت عام (2002) في خمس شركات عالمية هي (HITACHI,NES,MICRON,CANON,IBM) فقط (10437) براءة اختراع أي أن عدد براءات الاختراع في اليوم الواحد في هذه الشركات هو (28.5) براءة وفي الساعة الواحدة (1019) (العامري والغالبي ,714:2008) (صالح وآخرون ,67:2010) . ويظهر من المعطيات أعلاه أن عدد براءات الاختراع في البلدان العربية التسعة آنفة الذكر لا تتجاوز (3.5%) من مجموع براءات اختراع الشركات الخمس المذكورة.

(2) الحاضنات العلمية : تمثل حاضنات الإبداع و التطوير منظمات راعية ومحفزة للانتاج المعرفي وتبني تطبيقه على أرض الواقع ومن هذا المنظور أدركت الشركات العالمية ضرورة إقامة تعاون مع الجامعات وهذا ما أكدته نتائج استطلاع مجلة (FORTUNE,1992:147) الذي طبق على عينة مكونة من (840) منظمة(342) منها صناعية و(500) منها خدمية وأظهرت النتائج أن (84%) تؤيد دعم الإدارة العليا فيها لتطوير التعليم في حين أن نسبة (65%) من العينة قد أكدت مساهمة إدارتها فعليا في المشاريع المتعلقة بتطوير التعليم, و(87%) أشاروا إلى اهتمامهم الاستثنائي في تطوير جودة التعليم العالي .

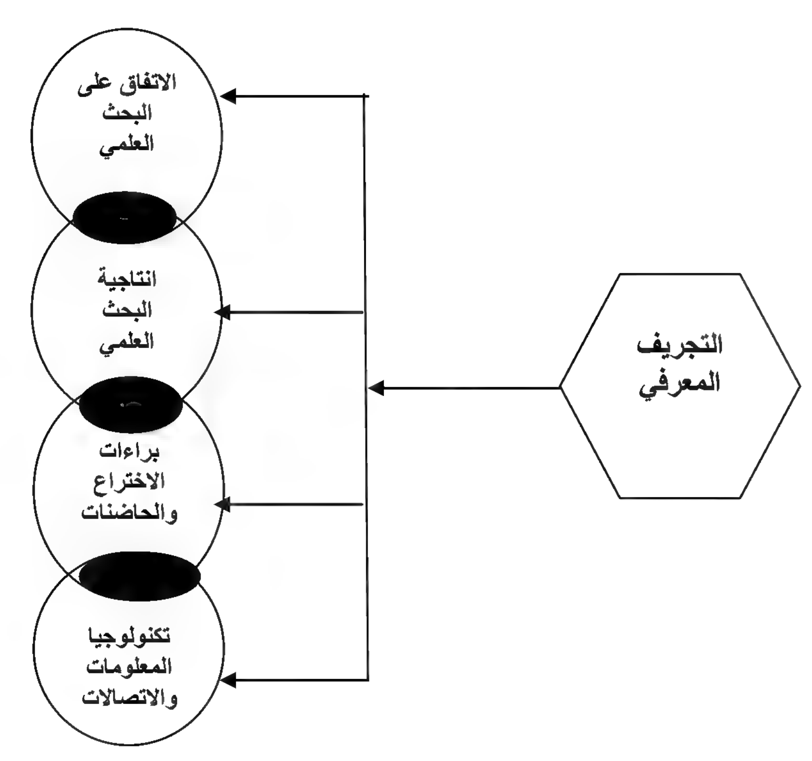
وتتفق نتائج دراسة (Scott) مع ما توصل إليه استطلاع (Fortune) إذ أشارت إلى أن الحكومات والقطاع الخاص يعبرون عادة عن توقعاتهم حول خدمة الجامعات للأهداف التنموية والاقتصادية ولهذا فإن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي و القطاعات الأخرى تتطور بل أنها قد اتخذت اتجاها جديدا يتمثل في (الشراكة Partnership) .(ال مذهب , 10:1998). إن تشجيع الهند لإقامة التحالفات والشراكة بين المؤسسات العامة والخاصة والجامعات ساهم مساهمة كبيرة ومباشرة في تقليل (تنزيف الأدمغة) وهذا هو السبب الذي دعى (كوريا) لبناء مدينة (تاورك) للعلوم والتكنولوجيا بمساحة قدرها (27.6) مليون متر مربع انتهى العمل فيها عام 1992 تضم (55) معهدا و(26) جامعة , وهدفها تشجيع التعاون وتطبيق الابتكارات بين الجامعة والشركات (صالح,3:2008) وبرغم أهمية ما تقدم إلا أن أساتذة الجامعات في البلدان العربية يبدو أنهم اقل مشاركة من نظرائهم في دول الغرب ,التي تتوفر فيها لأساتذة الجامعات مجالات أرحب وفرص أكثر للمشاركة ,ولعل أهم أسباب ذلك هو عدم ثقة كثير من مسؤولي قطاعات التنمية في البلدان العربية بقدرة

وكفاءة أساتذة الجامعات والباحثين العرب وهذا ما تؤكده نسبة الأبحاث التي تنجز من قبل باحثين ومراكز بحث أجنبية والتي تصل إلى (90%) من مجموع البحوث والدراسات (أبو حفص,1998: 242).

لذلك طالبت دراسة (صالح والخفاجي ,605:2006) بضرورة تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الأعمال واقترحت لذلك سبع نوافذ عملية لإقامة الشركات. وأيدت دراسة (الاعرجي وحسين ,96:2009) وجود حاجة فعلية لتعزيز البحوث الجامعية العربية في تحقيق العولمة العلمية من خلال تدعيم دور (الحاضنات العلمية الجامعية العربية) لتحسين مستويات الانتاجية والحوار والمزامنة مع النتاجات الفكرية للدول الأكثر تقدماً.

د: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد المؤشرات الهامة على تطور المجتمعات معرفيا والدليل على ذلك أصبحت أهم مؤشرات ضمان جودة التعليم والبحث العلمي , ولهذا السبب نجد تزايداً ملحوظا في استخدامها فقد بلغ عدد مستخدمي الانترنيت في العالم عام (2006) مليار ونصف المليار وعدد المواقع المستضيفة ما يقرب من نصف المليون (علي ,71:2009) وأمام ذالك نجد ضالة المحتوى العربي على الانترنت كما ونوعا إذ أشارت دراسة (الصديقي,2008) إلا أن ما بين (5—10%) من المؤسسات لا تملك موقعا الكترونيا مستقلا وأكثرها موجود في البلدان النامية واحد ابرز أسباب هذه الظاهرة هو ارتفاع كلفة الانترنت والتي تسبب انخفاض عدد الحواسيب فقد بلغت كلفة الانترنت في البلدان العربية (35) دولار في الشهر وهي كلفة عالية مقارنة بشرق آسيا التي تبلغ (15) دولار مما جعل نسبة الحواسيب إلى عدد السكان العرب (0.005) مقارنة بشرق آسيا (0.030) (UNDP, 2003: 47) وبعد عرض ومناقشة فقرة التجريف المعرفي يمكن تصوير عوامله ومؤشراته بالشكل (2)



شكل (2)عوامل التجريف المعرفي

2: التجفيف المعرفي Knowledge Drying

مجموعة العوامل والمؤشرات التي تساهم في تبخر وتيبس منابع ومصادر الانتاج المعرفي وقادة توجهاته الرئيسية الحالية والمستقبلية وإشارة القراءات عبر المصادر والمراجع أن ابرز عوامل ومؤشرات التجفيف المعرفي هي :

أ : هجرة الأدمغة :

أكد تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (2003) أن هجرة الكفاءات العربية عالية التأهيل إلى الغرب تعد اخطر الظواهر المؤثرة في اكتساب المعرفة في الوطن العربي فمن أصل (300000) من خريجي المرحلة الجامعية الأولى في العام الدراسي 1996/1995 يقدر أن نحو (25%) هاجروا إلى أمريكا الشمالية ودول السوق الأوروبية وبين عامي 1998-2000 غادر أكثر من (15000) طبيب عربي إلى الخارج وأشار التقرير إلى أن السبب الرئيسي في هجرة الكفاءات هو غياب البيئة المجتمعية والإمكانات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في منظومة المعرفة وفي نهضة بلادها (UNDP, 2003:143) وتأتي هذه النتيجة متسقة مع دراسة (فضل الله .1988:101) التي أوضحت أنه عندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم اقل من العوائد الاشباعية التي يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى أو أن يقلل من

توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته. ومتوافقة مع طروحات (Chris Arggris) التي مفادها أنه من أشكال التكيف الفردي لأعضاء المنظمات الذي يجدون تناقصا بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها هو الخروج و البحث عن عمل في منظمة أخرى (lefkowitz,114:1982) .

ب: التهميش والاغتراب :

تعد ظاهرتي التهميش (Marginalation) والاغتراب (Alienation) من اخطر الظواهر المرضية لزيادة مساحة التجفيف المعرفي . إذ يشير (التهميش) إلى إقصاء الفرد من أي مشاركة ذات قيمة أو دور في نشاطات الجماعة (العلمية , والعملية , والاقتصادية , والاجتماعية, والثقافية).

فيجد نفسه محروما من تحقيق إمكانياته الإنسانية (بحري,9:2004) وبالتالي فهو نوع من التحجيم الغاية منة تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة بحيث تشل قدرتها الأدائية كفاعل اجتماعي (الخفاجي والأحمد,2007). أما (الاغتراب) فهو حالة الشعور بعدم الاندماج والتباعد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة إلى الشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في هضم المجتمع ويشعر آنذاك بضياع ذاته) (العنزي وصالح ,451:2009) . وأكدت الدراسات أن المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساسا بالتهميش والاغتراب عن الآخرين لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم (العتزي وصالح 2009:451) وتوصلت دراسة أخرى إلى أن هذه الحالة تقود إلى غياب دور العقل ومحدودية الوعي وتجميد للقدرات الذكية والإبداعية وتقودنا في نهاية إلى الانغلاق (الخفاجي والغالبي ,241:2008) وأشارت دراسة (عمران,161:1990) إلى أن انفصال عضو تنظيم عن منظمته قد يكون نتيجة (الاغتراب)ومن أبرز علاماته اللارضا واضمحلال الحماس للعمل وفقدان الانتماء التنظيمي وزيادة الاتجاه نحو التقاعد المبكر .

ج: أحادية التقويم والتقادم :

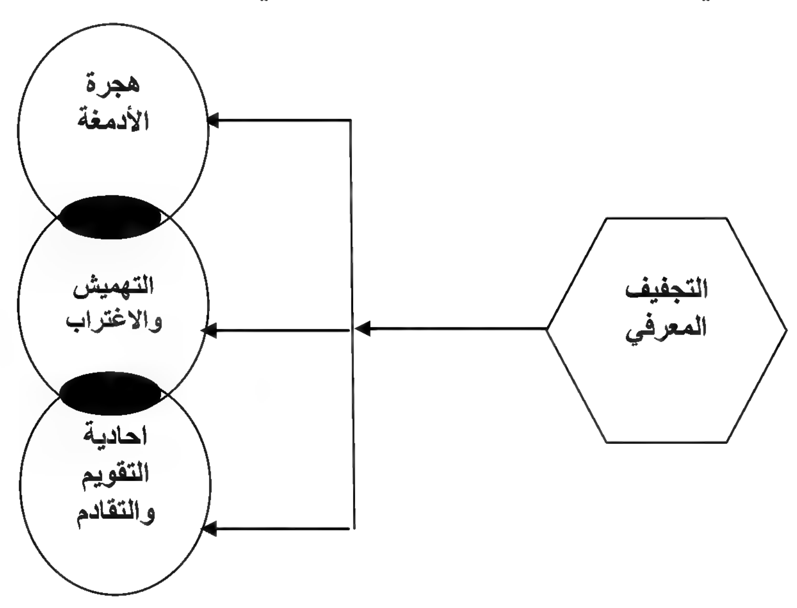
إن اعتماد التقويم على مؤشرات أحادية وغير شمولية لهو من مخاطر زيادة التجفيف المعرفي , فأغلب المؤسسات المعرفية تعتمد الآن في التقويم والترقية على البحوث ونشرها دون الاهتمام بالتدريس وأداء المهمات المعرفية المصاحبة وتأكيدا لذلك يروي

(تريفيل,2010:205) حادثة مفادها :أنه في مطلع سبعينيات القرن العشرين تلقى أستاذ مساعد جديد بإحدى الجامعات الكبرى نصيحة صادقة الود من رئيس القسم الذي يتبعه , إذ قال : إذا قضيت أكثر من 15% من وقتك في التدريس فانك بذلك ستضر بفرص الترقي إلى أستاذ , ومن هذا المنطلق أصدرت جامعة هارفارد في صيف 2007 تقريرا بهدف التصدي للمبالغة في التأكيد على البحث فقط في تقويم الأداء .

وأيدت الدراسات العربية صحة التوجه السابق ,إذ توصلت دراسة (حكيم,97:1989)التي أجريت حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (378) عضواً , إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير راضين بسبب عوامل عديدة أهمها سياسة الترقية المعتمدة في الجامعة . وأكدت دراسة (مازن,45:2003) أن العمل العلمي والتربوي في العالم العربي يستدعي ضرورة إعادة النظر في منظومته بغية تحقيق الجودة الشاملة في هذه المنظومة .

إن استمرارية أحادية التقويم تقود إلى أعراض جانبية أخرى تزيد من نزيف الأدمغة إلا وهي (التقادم) والذي يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسيرة التطوير والتجديد الذي تحصل في حقل اختصاصه.

وفي نهاية مناقشة فقرة التجفيف المعرفي يمكن تصوير عوامله ومؤشراته بالشكل (3)

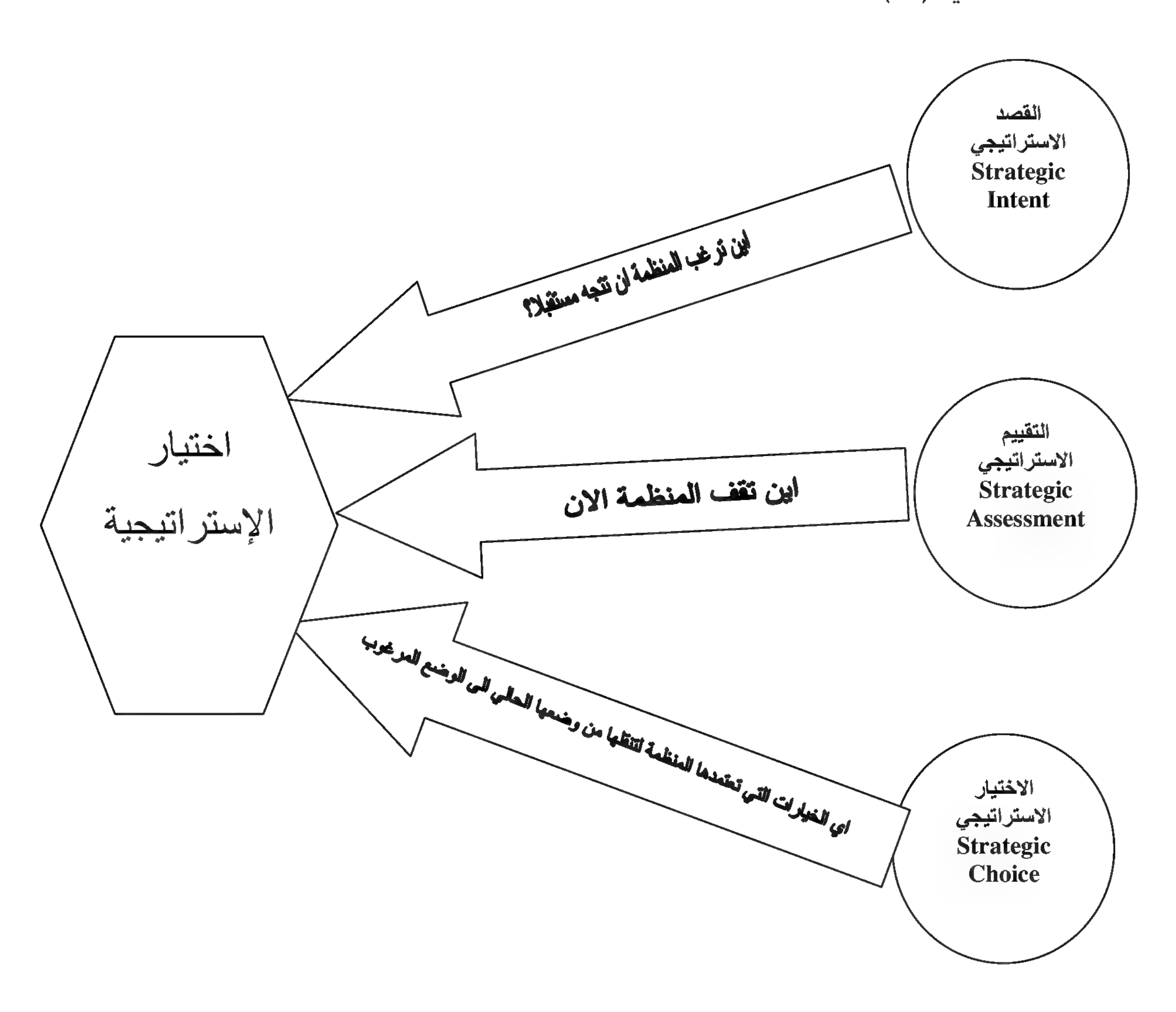


شكل (3) عوامل التجفيف المعرفي

تمثل صياغة الإستراتيجية (Strategy Farmulation) : الاختيارات الإدارية والطرائق والسبل التي تتضمنها الإستراتيجية من التزام المنظمة بمداخل وتوجهات تنافسية محددة وطرائق وأساليب عمل محددة.(Strlckiond & Thompson ,2006:52)

وبتفصيل أكثر, تعني : وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية , و بعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة و من خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤشرة ,وتحديد الاستراتيجيات البديلة (المغربي (60:1996

إن مفاهيم صياغة الإستراتيجية سابقة الذكر تعكس مجموعة عناصر أساسية لها اختزلها (Macmillan & Tampoe,2000:64) في ثلاثة عناصر أطلق عليها العناصر الثلاثة المنطقية لصياغة الإستراتيجية(Three Logical Elements) والموضحة بالشكل التالي (4).



شكل (4) عناصر صياغة الإستراتيجية

أما صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية فنعرفها إجرائيا لأغراض الدراسة الحالية بما يأتي :

استشراف الرؤية المستقبلية ,وتصميم الرسالة العملية وتحديد المنظومة القيمية .وصياغة الغايات والأهداف المنطقية وتشخيص الاستراتيجيات النوعية للبحث والتطوير العلمي العربي , في ضوء تحليل بيئي للفرص والتهديدات الخارجية ومكامن القوة ومواطن الضعف الداخلية .ووضع ذلك كله في إطار واقعي يتضمن خطط طويلة الأمد ,تشمل مشاريع وبرامج وإجراءات وجدول زمنية كفيلة بتحقيق البقاء والتميز .

وبعد أن حددنا مفهوم صياغة الإستراتيجية بشكل عام وإستراتيجية البحث العلمي العربي ,نناقش الآن دوافع وكوابح صياغة الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:

1. ضرورات البقاء والتميز: دوافع صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية: إن أبرز مؤشرات هذا التوجه ,ما يأتي:

أ. **تقويض أمراض الإستراتيجية** :خلصت دراسة (البريدي , 79:2007) إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الإستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية ,سببها أمراض منتشرة في جسد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي وهذه الأعراض هي :

- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في تلك المؤسسات.
- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في تلك المؤسسات .
- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي .

وجاءت نتائج الدراسة أعلاه , متسقة مع نتائج دراسة (زاهر,13:1996) . التي أكدت على مسألة غياب البعد الاستراتيجي في الجامعات الخليجية إذ ظهر أن (97%) من عمداء الكليات في السعودية قد أفادوا بعدم توافر خطط إستراتيجية , في حين أفاد (80%) و (100%)و (57%) من نظرائهم القطريين و البحرينيين و الإماراتيين على التوالي بنفس الإجابة . و كذلك مع نتائج دراسة (نصيرات , الخطيب ,415:2005) التي

أشـارت أن(57%) مـن أفـراد العينـة المبحوثـة لا يـدركون المفهـوم الصـحيح للتخطـيط الاستراتيجي .

ب. **استشراف الرؤية المستقبلية** : إن الحاجة لماسة أكثر من أي وقت مضى إلى وضع إسـتراتيجية للبحـث العلمـي علـى مسـتوى الـوطن العربـي تؤخـذ فيهـا جميـع الاعتبـارات الموضـوعية فـي الحسـبان (الغنـام,15:1993) بـل والأكثـر مـن ذلـك يجيـب أن تكـون إستراتيجية ذكية على جميع مستويات و مجالات التعليم العالي (البريدي ,80:2007) , لان الـوطن العربـي يشـهد مرحلـة يتسـارع فيهـا التغييـر بدرجـة مذهلـة وتـزداد حـالات (اللايقين) في عملية استشراف المستقبل (UNDP,2002) وبرغم خطورة ما تقدم إلا أن الجامعات العربية لا تزال نائية بنفسها عن دراسة المستقبل وصناعته لمجتمعاتها ,وشيوع الدراسـات الغربيـة بمـنهج غربـي ممـا يعنـي أن أمتنـا تـرى نفسـها بمـرآة غربيـة (الهيتـي ,42:2003) ومن هذا المنطق شدد الباحث العربي المعروف الدكتور فؤاد أبو حطب على أهميـة التـدريب علـى استشراف المستقبل فـي جميع مراحل التعليم فـي العـالم العربـي ورفـع الـدكتور إبـراهيم العيسـوي الباحـث الرئيسـي فـي الدراسـة المسـتقبلية الجـادة (مشـرع مصـر 2020) شـــعارا مفـــاده :اصـــنع مســـتقبلك قبـــل أن يصـــنعه لـــك الآخـــرون (البريدي,90,85:2007) .

ج. **اقتـران المـنهج الكمـي بـالمنهج الكيفـي** : مـن المعـروف أن الأبحـاث الكميـة العربيـة لا يمكن أن تعيننـا علـى أن نجد تفسيرا علميا مقبولا لان تلك الأبحـاث اقتصـرت علـى قيـاس بعـض المتغيـرات الكميـة السـطحية (البريـدي,81:2007) ومـن هنـا تظهـر أهميـة تبنـي المـدخل الاسـتراتيجي الـذي يحـتم اقتـران المـنهج الكمـي مـع المـنهج الكيفـي فـي التحليـل والتفسير والاستقراء والاستنباط لمستقبل الحالة المبحوثة .

د. **القفز إلى الصنف العالمي** : إن صياغة إستراتيجية للبحث العلمي لهي إحدى الموجهات الأساسية لاحتلال موقع متقدم في الصنف العالمي للجامعات المتميزة على المؤشرات المعتمـدة لهذا الغـرض ومنهـا مؤشـرات معهـد التعلـيم العـالي التـابع لجامعـة (جيـو تونـغ) بشنغهاي (SHANGHAI TIOTONG UNIVERSITY) لأحسن خمسمائة جامعـة فـي العـالم ومن هذا المنطلق سعت الكثيـر من الجامعات الصـينية إلـى صـياغة إسـتراتيجيتها وفـق جامعـات النخبـة بقصـد تحسـين ترتيبهـا ضـمن مختلـف التصـنيفات الأكاديمية في العالم.(الصديقي ,2008:71).

2. انعكاسات التصحر المعرفي : كوابح صياغة إستراتيجية البحث العلمي

أن ابرز انعكاسات التصحر المعرفي والتي تمثل كوابح لصياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية , هي :

(Johnsn&Schools.2007) (الغـــــالبي وادريـــــس ,2008:547547:2008)
و(Mcelroy,2003:4-8) (وزاهر ,18:1996)

أ. إن صياغة الإستراتيجية وتشكيلها يستلزم توافر منظور معرفي معين يتأثر بشكل كبير بالمعارف والانجازات وخاصة الجديدة منها والابتكارية , فإذا ما علمنا أن المعرفة العظيمة والحكمة توجد في رؤوس وأدمغة المفكرين والباحثين وعلى هذا الأساس فان هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة .

ب. إن صياغة الإستراتيجية يتطلب بناء تصورات ورؤى ترصد حركة المجتمع وتساهم في بناء عدد من السيناريوهات , إلا أن تلك الرؤى والسيناريوهات في ظل شحه معرفية ستكون فقيرة وغير دقيقة لغرض تسيير الأمور وليس لتطوير الأوضاع .

ت. صعوبة خلق أقطاب المعرفة التي تناقش وتحاور وتنتقد التوجهات الإستراتيجية بسبب عدم توافر البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتطورة وانخفاض الانتاجية المعرفية .

ث. فقدان خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي بسبب ضعف الروح والمعنوية للنخب والتهميش الواضح لقدرتها وبالتالي عزوفها عن المشاركة في اللقاءات والندوات واللجان واعتبار ذلك مضيعة للوقت.

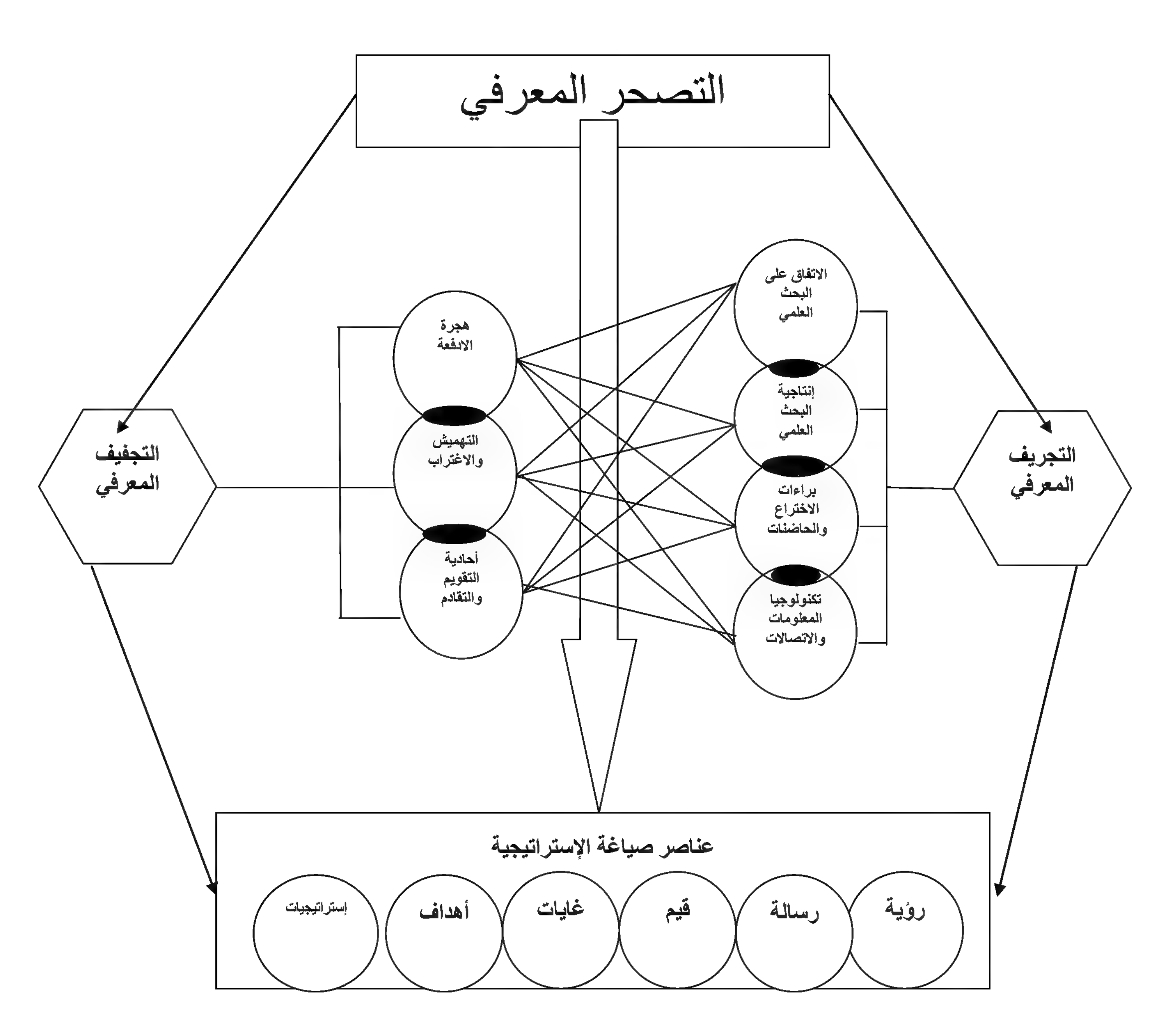
ج. غياب خطط الطوارئ والأزمات والاستباقية لعدم توافر الاختصاصات المتقدمة ورؤوس الأموال الفكرية الفاعلة.

3. نموذج الانعكاسات المقترح :

بالاستناد إلى الطروحات الفكرية السابقة ومن خلال تجميع مضامينها المعرفية يمكن إعادة تركيبها وإخراجها بالنموذج الفكري الشكل (5)

الذي يبين انعكاسات التصحر المعرفي على صياغة إستراتيجية البحث العلمية العربية

*



شكل (5) التصحر المعرفي وانعكاساته على صياغة إستراتيجية البحث العلمي

و يتضح من الأنموذج ما يأتي :

أ. إن التصحر المعرفي يتكون من عاملين هي التجريف المعرفي والتجفيف المعرفي

ب. إن التجريف المعرفي يتكون من أربعة مؤشرات تترابط فيما بينها بعلاقات ارتباطية وأن التجفيف المعرفي يتكون من ثلاثة مؤشرات تترابط فيما بينها أيضا

ت. توجد علاقات ارتباط بين مؤشرات التجريف والتجفيف يبلغ عددها (12) علاقة .
ث. تتكون عناصر صياغة الإستراتيجية في ضوء المفهوم الإجرائي للدراسة الحالية من ستة عناصر تترابط فيما بينها بعلاقات ارتباط.
ج. يوجد تأثير مباشر من التصحر المعرفي على عناصر صياغة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة.
ح. يوجد تأثير منفرد من التجريف المعرفي في عناصر صياغة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة وكذلك الحال بالنسبة إلى التجفيف المعرفي.

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

1- الاستنتاجات:

أ- ظهر أن مصطلح التصحر المعرفي هو استعارة لتشبيه حال البيئة المعرفية العربية, وبرغم مقبولية تداوله لكنه لا زال في البداية ويحتاج إلى سبر الغور أكثر في أعماق مضامينه وأبعاده .

ب- تأكد أن مسببات التصحر المعرفي تعود لعاملين أساسيين هما: التجريف المعرفي والتجفيف المعرفي.

ت- تبين أن البيئة المعرفية العربية تعاني فعلا من ظاهرة التصحر بعامليها التجريف والتجفيف إذ اتضح انخفاض واضح في انتاجية البحث العلمي ومحدودية الإنفاق عليه, وتأرجح عدد براءات الاختراع بين الندرة والمحدودية.

ث- اتضح أن التجفيف المعرفي في البيئة العربية واضح جدا, من خلال تزايد هجرة الأدمغة, والتهميش والاغتراب وسريان مرض التقادم المعرفي.

ج- تأكد أن الحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لوضع إستراتيجية للبحث العلمي العربي لان حالات اللايقين والتغيرات المتسارعة تزداد يوما بعد آخر من جهة, وضرورة قفز منظماتنا العربية إلى منظمات الصنف العالمي بما يتلاءم وتاريخها وقدراتها الفعلية من جهة أخرى.

ح- تبين أن لظاهرة التصحر المعرفي انعكاساته السلبية الواضحة على صياغة إستراتيجية البحث العلمي العربية, وابرز تلك الانعكاسات غياب الرؤى المستقبلية وغياب الإجماع الاستراتيجي ومحدودية الاهتمام بالدراسات والمشاريع المستقبلية الجادة.

2- التوصيات:

أ- زيادة الإنفاق على البحث العلمي ومشاريع التطوير من خلال تنويع مصادر الإنفاق بين الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الراعية.

ب- تأسيس ثقافة الشراكة الإستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة لإجراء البحوث والدراسات وتقليل الفجوة بين الأقوال والأفعال وجعل العقل الأكاديمي معايش حقيقي لنبض الميدان.

ت- تشجيع إقامة الحاضنات العلمية بأنواعها المختلفة من خلال وضع التشريعات المسهلة لذلك وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها, لتكون بمثابة المناخ المقرر للإبداع والابتكار وبراءات الاختراع.

ث- اعتماد إستراتيجية عربية لتوطين العقول من جهة وإدامة التواصل مع المهاجرة فيها عبر المنظمات الافتراضية والتوائمة والمشاريع المشتركة والتفرغ العلمي للاستفادة من خبراتها من جهة أخرى.

ج- تبنى الهيكل التنظيمية العضوية المرنة في المنظمات المعرفية لما له من أهمية في تسريع العمل والانجاز عن طريق العمل بأسلوب الفرق المدارة ذاتيا.

ح- تشجيع ممارسة منهج الإدارة على المكشوف Open Book Management كونه منهج يحفز على النزاهة والشفافية والمصارحة, وتشجيع حرية الكلمة والرأي والنقد والتقويم.

3-الدراسات المستقبلية: تقترح الدراسة إجراء:

أ- دراسة لاختبار إلا نموذج المقترح في هذه الدراسة وبيان التأثير الحقيقي لظاهرة التصحر المعرفي وصياغة إستراتيجية البحث العلمية العربية.

ب- دراسة مسحية لتشخيص مستوى التصحر المعرفي الفعلي في البيئة العربية وشدته.

ت- دراسة حوارية أساسها ماذا يريد الأكاديميين من الحكومات والمؤسسات العربية.

ث- دراسة لبناء إستراتيجية لتوطين العقول العربية.

المصـــــادر

أولا: باللغة العربية:

1- الصديقي, سعيد, (2008), الجامعات العربية وجودة البحث العلمي, قراءة في المعايير العالمية, مجلة المستقبل العربي, مركز دراسات الوحدة العربية, العدد (350) السنة الثلاثون, بيروت.

2- أبو حفص, مباركي, (1998) بعض معوقات البحث العلمي في الوطن العربي، مجلة التربية، العدد (1), مراكش، المغرب.

3- البريدي، عبدالله, (2007)، الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم, مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية, المجلة العربية للإدارة، مجلد(27), العدد (2), القاهرة.

4- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP), (2003), تقرير التنمية الإنسانية العربية: نحو أقامة مجتمع المعرفة, المطبعة الوطنية، عمان

5- علي, نبيل، (2009), العقل العربي ومجتمع المعرفة – مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول, ج/1, عالم المعرفة, العدد (369), الكويت.

6- العتيبي, عبد الهادي, (2009), المبادرات الفردية والأعمال الريادية, المدرسة العربية للإدارة, مطبوع بالحاسوب.

7- العلي, عبد الستار, (1998), تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة, الإداري, العدد (74), مسقط.

8- صالح, احمد علي و الخفاجي, نعمة , (2006) , التطور المستقبلي لنوافذ الشراكة الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الأعمال الخاصة ومصفوفة تطبيقها, مجلة الدراسات المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة بني سويف, العدد (4).

9- الفيل, محمد رشيد, (2000), الهجرة وهجرة الكفاءات العلمية العربية والخبرات الفنية أو النقل المعاكس للتكنولوجيا, مجدلاوي للنشر, عمان.

10- العنزي, سعد وصالح, احمد علي, (2009), إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال, دار اليازوري للنشر, عمان.

11- صالح, احمد علي, والعزاوي, بشرى,و خليل ,إبراهيم , (2010), الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات, دار وائل للنشر, عمان.

12- العامري, صالح, والغالبي, طاهر, (2008), الإدارة والأعمال, ط/2 ’ دار وائل للنشر, عمان.

13- آل مذهب, معدي, (1998), تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود, مجلة الإدارة العامة, المجلد (38), العدد (1), الرياض.

14- صالح, احمد علي, (2008) أضواء على أنشطة الشركات الدولية دراسة مسحية, جامعة الزيتونة الأردنية, مطبوع بالحاسوب.

15- فضل الله, علي فضل الله, (1988)’ نظريات التنظيم الإداري , دراسة تحليلية نقدية, ط/3 , المطبعة العصرية, دبي.

16- الخفاجي, نعمة والأحمد, عدنان, (2007), تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية – المؤتمر العلمي الدولي العربي السابع, جامعة الزيتونة الأردنية.

17- بحري, منى, (2008), الأيتام المهمشون – دراسة وصفية تحليلية للأدوار – المؤسسة الخيرية الملكية, عمان.

18- المغربي, عبد الحميد, (1999), الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين, مجموعة النيل العربية, القاهرة.

19- نصيرات, فريد والخطيب, صالح, (2005), التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي – دراسة تحليليه لقطاع صناعة الأدوية الأردنية – دراسات العلوم الإدارية, المجلد (32), العدد (2), عمان.

20- زاهر, ضياء الدين, (1996), البحث العلمي الاجتماعي العربي: دراسة تحليليه نقدية, مستقبل التربية, مجلد (2), العدد (6-7).

21- الغنام, محمد احمد, (1993), البحث التربوي في العالم العربي سياساته وأولوياته وخططه – مؤتمر عمداء كليات التربية الذي إقامته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, الكويت.

22- الغالبي, طاهر وإدريس, وائل, (2008), الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ط/2 , دار وائل للنشر, عمان.

23- عمران, كامل علي, اثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخص والاجتماعي في مجال العمل: دراسة ميدانية مقارنة, الإدارة العامة, العدد (66), الرياض.

24- حكيم, منتظر, (1989), الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة عبد العزيز, العلوم التربوية, العدد (2).

25- الهيتي, هادي, (2003), إشكالية المستقبل في الوعي العربي, مركز دراسات الوحدة العربية, بيروت.

26- الاعرجي, عاصم وحسين, سحر, (2009), دور الجامعات العربية في تحقيق العولمة العلمية من خلال تعزيز الحوار العلمي بين الحضارات, مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد (54), عمان.

27- حسين, منال, (2009), تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الواقع ومبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها, مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد (53), عمان.

28- مازن, حسام محمد, (2003), نموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة واحتياجات المواطن العربي والمعاصر (رؤية مستقبلية), بحث مقدم إلى جامعة عين شمس, المجلد الأول, القاهرة.

29- برنـامج الأمـم المتحـدة الإنمـائي (UNDP), (2002), تقريـر التنميـة الإنسانية.

ثانيا: باللغة الانجليزية:

1- **Fortune** , (1992) How Business can help the schools **No:16 , November.**

2- Lefkowitz , C. , (1982) , **Employees organization linkages : the poychology of Commitment , Absenteeism , and turnover** , academic press , New York.

3- Thompson , j. & strick land , A. , (2006) **strategic management : concepts and cases** McGraw - Hill New York.

4- Macmillan , H. Tampoe , M. , (2000),**Strategic Management : process , content , and im plementation**, Ox ford press.

5- Mcelory, M, (2003) **The New Knowledge Management, butlerworth heinemomn**, amsterdam.

6- Johnson,g,& Schools k. (2007) ,**Exploring Corporate Strategy: text and case**, prenticeHall International U.K.

الفصل السادس

استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري
- محاكاة معرفية باعتماد مدخل الخريطة السببية -

---

* المادة المعرفية والعلمية لهذا الفصل مأخوذة من:

د.أحمد علي صالح ،(2013)، استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري – مدخل الخريطة السببية – ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال لجامعة الزيتونة الأردنية المعنون رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة والمنعقد للمدة من 22-2013/4/25 وقد قبلت الدراسة وألقيت في جلسات المؤتمر ونشرت في كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر (ISSN:2231-8275) الصفحات 826-836

المقدمـــة

أصبحت مسالة اهتمام المنظمات بالموجودات اللاملموسة مسالة في غاية الأهمية والحراجة، كون هذه الموجودات تمثل حجر الأساس في ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة على مواقعها التنافسية وارتقائيتها نحو التميز. ويمثل رأس المال البشري (Human Capital) العامل الأكثر حراجة في معادلة الموجودات اللاملموسة كونه يمثل السلاح الاستراتيجي التنافسي المسؤول عن الابتكار والإبداع وتطوير الأفكار والمنتجات لذلك تسعى المنظمات المنافسة الجذبة واستقطابه، في محاولة الاستفادة من خبراته ومهاراته ومعارفه المتميزة ونقل دراية (معرفة كيف Know – How) إليهم بسهولة ويسر من جهة، وإحداث تناقص في الرصيد الفكري للمنظمات المستقطب منها مما يؤدي إلى نضوبه (Depletion) .

إن ما تقدم كان المحفز الأساس لإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى طرح أفكار عن كيفية إدارة نضوب رأس المال البشري وتحديد الاستراتيجيات الإجرائية الملائمة للحد من هذا النضوب. ولتغطية ما ذكر تكونت هيكلية الدراسة من ستة محاور، وهي:

1- منهجية الدراسة.

2- الإطار المفاهيمي والفكري لنضوب رأس المال البشري.

3- إبعاد الحجج المنطقية لوجود إدارة لنضوب رأس المال البشري.

4- استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري.

5- إطار الخريطة السببية لإدارة نضوب رأس المال البشري واستراتيجياتها.

6- الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة الدراسة: إن مشكلة الدراسة الحالية تمثل كتلة معرفية (Knowledge Mass) تتكون من طبقات فكرية تأخذ التدرج الآلي:

- **مدخل المشكلة:** يعد رأس المال البشري سلاحاً استراتيجياً تنافسياً في العالم المتغير، لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي ومورداً حاسماً في تحقيق الموقع التنافسي المتقدم.(Bontis, 1999:391) وهذا هو الذي دعى كبار المديرين التنفيذيين للاعتراف بأنه أمر بالغ الأهمية لاستدامة القدرة التنافسية وزيادة القيمة السوقية. (Seeman etal; 2000:2) لما يتمتع به من خصائص مؤثرة في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات والمحافظة على استدامته بشكل متفوق. (Eng etal., 2006:1-4) والذي يقود في النهاية إلى خلق القيمة وتكوين الثروة الكبيرة التي تمكن المنظمات من إن تكون متحرك أول (First Mover) وقائد للسوق (Market Leader) ومنتج للمعرفة الريادية والمحور الأساسي في نقل وتوزيع المعرف والمشاركة فيها.

(Gates & Langevin, 2012:112), (Lawler & Boudreau, 2012:57), (Analoui etal., 2013:4-5) (Jimenez & Valle, 2013:29)

- **دافع المشكلة:** في إطار مدخل المشكلة يتحدد دافع دراستها بضرورة اهتمام المنظمات بمسألة المحافظة على رأس مالها البشري في محاولة لمنعهم من القفز خارج سفينتها واستبقائهم retention ضمن الرصيد الحيوي لها (Cappelli, 2000:104) لان تسربهم إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على استقطابهم وتعليمهم وتدريبهم واكتسابهم الخبرات والمهارات المتقدمة يعد خسارة كبيرة بسبب صعوبة تعويضهم، بوصفهم ذراع الربح من الاقتصاد القائم على المعرفة، من جهة ونقل دراية المنظمة وإسرار معرفتها (Know – How) إلى المنظمات المنافسة دون عناء من جهة أخرى.

(Bontis & Fitz-enz 2002:224), (Awad & Ghaziri, 2004:414-420)

وعلق (بيتر كابيلي، 2010:129) في مقالته الموسومة (إدارة الكفاءات للقرن الحادي والعشرين) عن ما تقدم بالقول: وهنا يحضرني النقاش الذي دار بين المدير التنفيذي لأحد مصانع التجهيزات الطبية ومدير الموارد البشرية حول برنامج للتطوير الإداري تم اقتراحه من قبل الثاني، حيث رفضه المدير التنفيذي قائلاً: لماذا نجهد أنفسنا في تدريب الأفراد في حين لا يتوانى منافسونا في تدريبهم عوضاً عنا؟

- **الكتلة الحرجة في المشكلة:** الكتلة الحرجة (Critical Mass) في مشكلة الدراسة، وهي: إن جميع الطرائق والاستراتيجيات والتقنيات المعتمدة في المحافظة على رأس المال البشري واستبقائه في المنظمات قديمة وغير قادرة على مواجهة الإبداعات المتلاحقة مما يضعف الاستثمار فيه يشكل فعال من جهة واحتمالية تسربه إلى منظمات أخرى من جهة أخرى (Trott, 2008:218) (Gates & Longevin, 2010:112)

وقال (cappelli, 2000:103) وفي هذا الصدد: لا تتناسب الاستراتيجيات التقليدية للاحتفاظ بالموظفين في عالم تحلق بسمائه المواهب المتعددة، لقد حان الوقت للتفكير بشكل جديد0 وأيد القول السابق باحث آخر بعبارة مفادها: إن كل عملية مستخدمه في إدارة الكفاءات اليوم تم تطويرها قبل نصف قرن تقريباً، حان الوقت لتقديم نموذج جديد (كابيللي، 2010:127) وأكد (Lawler & Boudreau, 2012:57) على ما تقدم بالقول: لقد آن الأوان للتفكير باستراتيجيات أكثر إبداعية في مجال المحافظة على رأس المال البشري لأنه يمثل في كثير من الأحيان 70–80% من كلفة الأعمال.

- **انعكاسات المشكلة:** إن بقاء هذه المشكلة قائمة دون دراسة وتحليل ونقد وتقويم سيكون لها جملة من الانعكاسات التي يمكن تلخيصها بالاتي:

1– نضوب في الموجودات اللاملموسة والملموسة في آن واحد، إذ قال (بيتر داركر) في هذا الصدد: إن المعرفة – مثل الكهرباء– شكل للطاقة يوجد فقط عندما يستخدم، وينطبق الشيء نفسه على الموهبة، ويستتبع ذلك إن النجاح الاقتصادي سيكون بصورة متزايدة من نصيب الشركات القادرة على التعرف على مواهب أفرادها وصقلها وتنميتها واستغلالها، وهذا هو المعنى الحقيقي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وبدون هذه المعرفة بالمواهب وتشخيصها ستكون عرضه لمكاتب أو وكالات (صيادي العقول Brains Hunters) لجذبهم لمنظمات أخرى قد تكون منافسة في أكثر الأحيان، وهذا يعني فقدان المعرفة، والمعرفة ليست رخيصة –كما قال إرنسف وودارف رئيس مجلس إدارة شركة يونيليفر الانجليزية – الهولندية– وأضاف قائلاً: إن المعرفة المتصلة بالأعمال الحيوية ينبغي اكتسابها بتكاليف باهظة، ونحن ننفق الملايين في أنحاء العالم بغية اكتسابها، ولكن لولا هذا الإنفاق ما استطعنا الصمود في وجه المنافسين (Dessler, 2003:178)، (Sadler, 2003:58-60) 0

2- زيادة كلف السلوك الانتهازي للأفراد بسبب سيادة ثقافة (اختزان المعرفة) بدلاً من ثقافة (تقاسم أو تشارك المعرفة) (الإسكوا، 19-18: 2004)

3- قتل الممارسات الابتكارية والإبداعية، وهذا ما شخصته دراسة (Amabile, 1998:77-87) الموسومة How To Kill Creativity إذ وجدت إن فقدان أي فئة من الفئات الست الآتية سيساهم في قتل الممارسات الابتكارية والإبداعية: (التحدي، والحرية، والموارد، وخصائص العمل الجماعي، وتشجيع المشرف، ودعم المنظمة)0

إن الطبقات الفكرية السابقة الذكر هي التي حفزت الباحث للخوض في هذا الموضوع0 لذلك سيسعى للتصدي للمشكلة المحددة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما مضامين الإطار الفكري والمفاهيمي لنضوب رأس المال البشري؟

2- ما إبعاد الحجج المنطقية لوجود إدارة لنضوب رأس المال البشري؟

3- ما الاستراتيجيات الواقعية لإدارة نضوب رأس المال البشري؟

4- ما شكل الخريطة السببية لإدارة نضوب رأس المال البشري وحركية استراتيجياتها؟

أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة بما يأتي:

1- ستسلط الأضواء على مفهوم نضوب رأس المال البشري وأسبابه ومعاييره وانعكاساته ونتائجه

2- ستكشف عن مبررات إدارة نضوب رأس المال البشري وأسبابها واستراتيجياتها.

3- ستحدد طبيعة العلاقات لإدارة نضوب رأس المال البشري واستراتيجياتها وكذلك نوعية العلاقات في محاولة للتحفيز لإجراء دراسات اختبارية لاحقة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد مضامين الإطار الفكري والمفاهيمي لنضوب رأس المال البشري.

2- توصيف إبعاد الحجج المنطقية لوجود إدارة لنضوب رأس المال البشري.

3- تشخيص الاستراتيجيات الإجرائية لإدارة نضوب رأس المال البشري.

4- تأسيس إطار الخريطة المسببة لإدارة نضوب رأس المال البشري وحركية استراتيجياتها.

طبيعة الدراسة وأسلوبها: الدراسة الحالية ذات طبيعة نظرية، أما أسلوبها فهو الأسلوب المكتبي الذي يعتمد على المراجع والمصادر والتقارير والوثائق وتحليل مضامينها واستخلاص المؤشرات والنتائج منها وبما يتفق وأهداف الدراسة وتوجهاتها الاساسية0 ومن ثم استخدام مدخل الخريطة السببية (Causal Map Approach) لبناء إطار علاقات متغيرات الدراسة بشكل يحدد الأسباب المؤثرة ونتائجها والعوامل التي تساهم في مواجهة تلك الأسباب ومستوى تأثيرها مع بيان الاتجاهات بكل العلاقات وطبيعتها.

(Bontis & Fitz-enz,2002:242), (Lee etal.,2010:78), (Friedman & Smiraglia, 2013:31)

حدود الدراسة: تحدد الدراسة بما يأتي:

1- متغير نضوب رأس المال البشري كما ورد في الأدبيات المتخصصة.

2- متغير إدارة نضوب رأس المال البشري والاستراتيجيات الواقعية لهذه الإدارة.

3- بناء شكل الخريطة السببية للمتغيرات الرئيسية والفرعية وتحديد نوع العلاقات وطبيعتها فيما بين تلك المتغيرات دون الدخول في الاختبارات.

الإطار المفاهيمي والفكري لنضوب رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري Human Capital (HC) مؤشراً مهماً من مؤشرات نظام إدارة الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، (Gates & Langevin, 2010:113) ومصدراً حرجاً من مصادر ابتكار القيمة (Wood & Reynolds, 2013:153-154) والضلع الأساسي والجوهري الذي يرتكز عليه رأس المال الفكري Intellectual Capital (IC) في توليد مكوناته وأضلاعه الأخرى (رأس المال الهيكلي ووالزبائني) ليشكل رصيد الأصول غير الملموسة في المنظمة والتي تمثل الجانب اللامادي من الميزانية.
(Hittetal., 2001:15-16), (Mertins,2006:22-23), (Shihetal., 2010:76-77)
وبرغم من تعدد مفاهيم رأس المال البشري وتنوعها إلا إن النظر في جوهرها لا يتعدى الجملة الفكرية التالية وإطار مفرداتها: **مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والجدارات التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة وحل المشكلات غير التقليدية، ويتكون رصيده من المعرفة الضمنية** ,(Kontic & Cabrila, 2009:14) (Khalique etal., 2011:254), (Jashapana,2011 :75) (Jimenez & Valley 2013:30)
ومما تقدم تظهر خطورته والحاجة إليه وحراجة دوره لذلك يجب دراسة مفهوم نضوبه وأسبابها.

مفهوم نضوب رأس المال البشري وأسبابه:

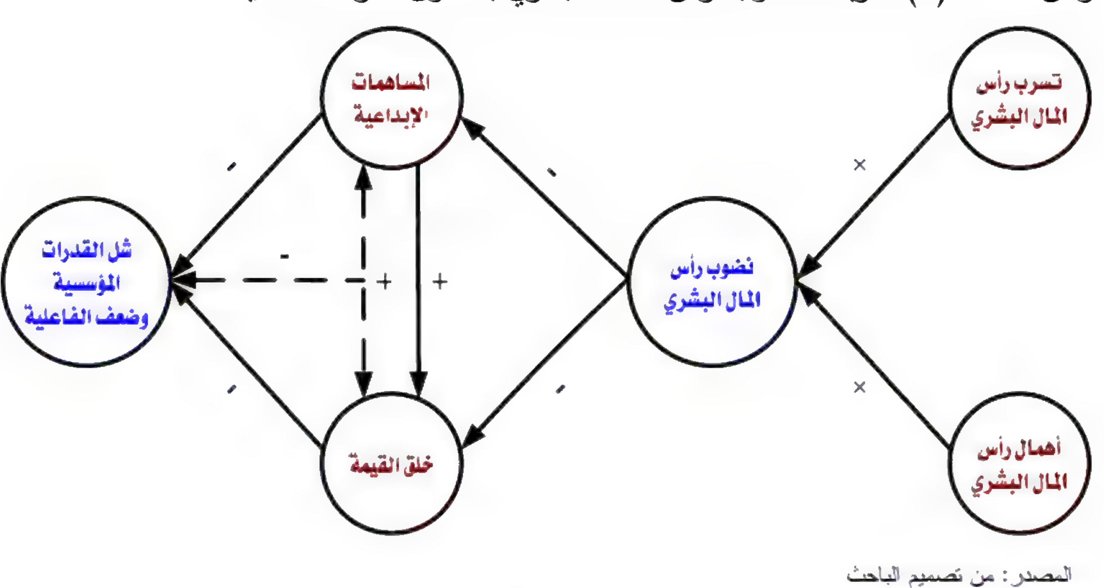
* **مفهوم نضوب رأس المال البشري:** يتميز مفهوم نضوب رأس المال البشري (Human Capital Depletion) بالندرة والمحدودية ومن المفاهيم التي طرحت لهذا الموضوع ما يأتي:

- الأثر السلبي الناتج من دوران رأس المال الفكري والذي يؤدي إلى تناثره وتسربه خارج المنظمة Walks out of the door دون فائدة منه (Bontis & Fitz-enz, 2002: 232).
- الخسارة المعرفية الناجمة عن تآكل المعرفة بسبب ترك الموظفين لمنظماتهم ومغادرتها إلى منظمات أخرى.
- تسرب الخبرات والمهارات الجوهرية، التي يصعب إيجاد بديلاً عنها إلى خارج المنظمة (Rehman etal., 2011:88-89)

وبالإفادة من المفاهيم السابقة وطبقات مشكلة الدراسة فضلاً عن الاطلاع على دراسات متخصصة، نعرف نضوب رأس المال البشري لأغراض الدراسة الحالية بالآتي:

تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاري للمنظمة أمام نتيجة تسربه أو إهماله وبالتالي شل القدرات المؤسسية وإضعاف فاعليتها أمام المنافسين، نتيجة لفقدان المساهمات الإبداعية والتطويرية وخلق القيمة المضافة.

ويعرض الشكل (1) تعريف نضوب رأس المال البشري بمستوى الدراسة الحالية:



شكل (1)

حركية تعريف نضوب رأس المال البشري

ويستخلص من الشكل السابق، إن تسرب رأس المال البشري (HC) أو/و إهماله يؤدي إلى حدوث أزمة (نضوب رأس المال البشري) لذلك فان العلاقة بينهما (ايجابية) أي زيادة احدهما سيسهم مساهمة مباشرة في زيادة الآخر. وان نضوب رأس المال البشري سيقلل من المساهمات الإبداعية وخلق القيمة وبالتالي فان العلاقة بينهما (سلبية) أي زيادة احدهما سيساهم في تقليل الآخر. إن تقليل المساهمات الإبداعية وخلق القيمة بسبب نضوب رأس المال البشري سيؤدي إلى شل القدرات المؤسسية وضعف فاعلية المنظمة وبالتالي نجد إن العلاقة بينهم (سلبية) أي كلما انخفضت المساهمات الإبداعية وخلق القيمة سيؤدي إلى زيادة (شل القدرات المؤسسية وضعف الفاعلية).

* **أسباب نضوب رأس المال البشري:** أشارت الدراسات المتخصصة إلى إن أسباب نضوب رأس المال البشري تتلخص بالآتي:

(Cappelli, 2000:104-105), (Bontis & Fitz-enz, 2002:121-235), (Alietal., 2010:130), (Baotham etal., 2010:73-74)

1- اللاتوازن بين المساهمات والعوائد: ويحدث عندما يشعر رأس المال البشري إن إسهاماته في المنظمة اكبر من العائد المتحقق منها.

2- التناقض الواضح بين طموحات رأس المال البشري وآليات المنظمة وثقافتها وبخاصة جمود الهياكل التنظيمية وسيادة المركزية الإدارية.

3- ضعف الالتزام التنظيمي وشيوع ظاهرة الفوضى المؤسسية.

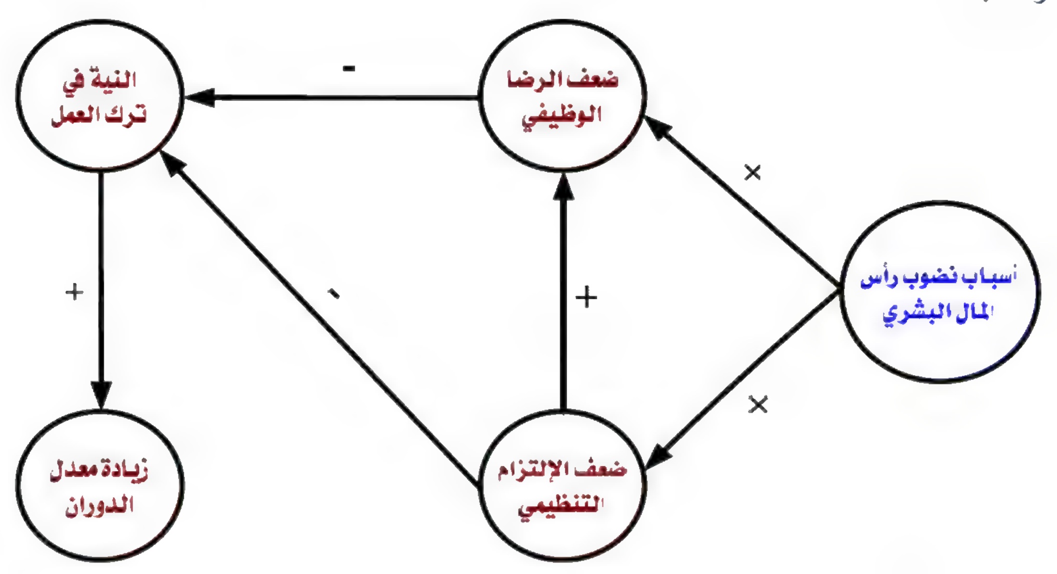
4- ضعف تطبيق الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

5- إصرار العديد من المنظمات على تطبيق ممارسات الخمسينيات من القرن العشرين عن طريق اعتماد الخطط التتابعية بعيدة المدى، ومحاولة عكس الاحتياجات الوظيفية في المستقبل، حتى في ظل غياب بيئة الأعمال المستقرة.

6- اللارضا الوظيفي الناجم عن فشل تطبيق المعادلة التالية:

الأداء = الرغبة * المقدرة * فرصة الأداء

7- شيوع المناخ التنظيمي السلبي وضعف العلاقات الإنسانية الذي يقود إلى بلورة مشكلة (النية في ترك العمل). ويعكس الشكل (2) حركية أسباب نضوب رأس المال البشري وانعكاساته ونتائجه:



المصدر: من تصميم الباحث

شكل (2)

حركية أسباب نضوب رأس المال البشري

معايير نضوب رأس المال البشري ومؤشراته

* **معايير نضوب رأس المال البشري:** اتفقت العديد من المصادر العلمية وبخاصة التي أجريت على الجامعات، بوصفها المصدر الأكثر ثراءً لرأس المال البشري، واحتوت على إحصاءات وتطبيقات ميدانية على إن المعيار الأكثر واقعية لنضوب رأس المال البشري هو

(معدل الدوران Tumover)

(Bontisetal., 2002), (Nwadlani, 2003), (Sellgrenetal., 2009), (Suzukietal., 2010), (Baothan etal., 2010), (Ali etal., 2010), (Fernandez & Sabherwal, 2010), (Rehman etal., 2011)

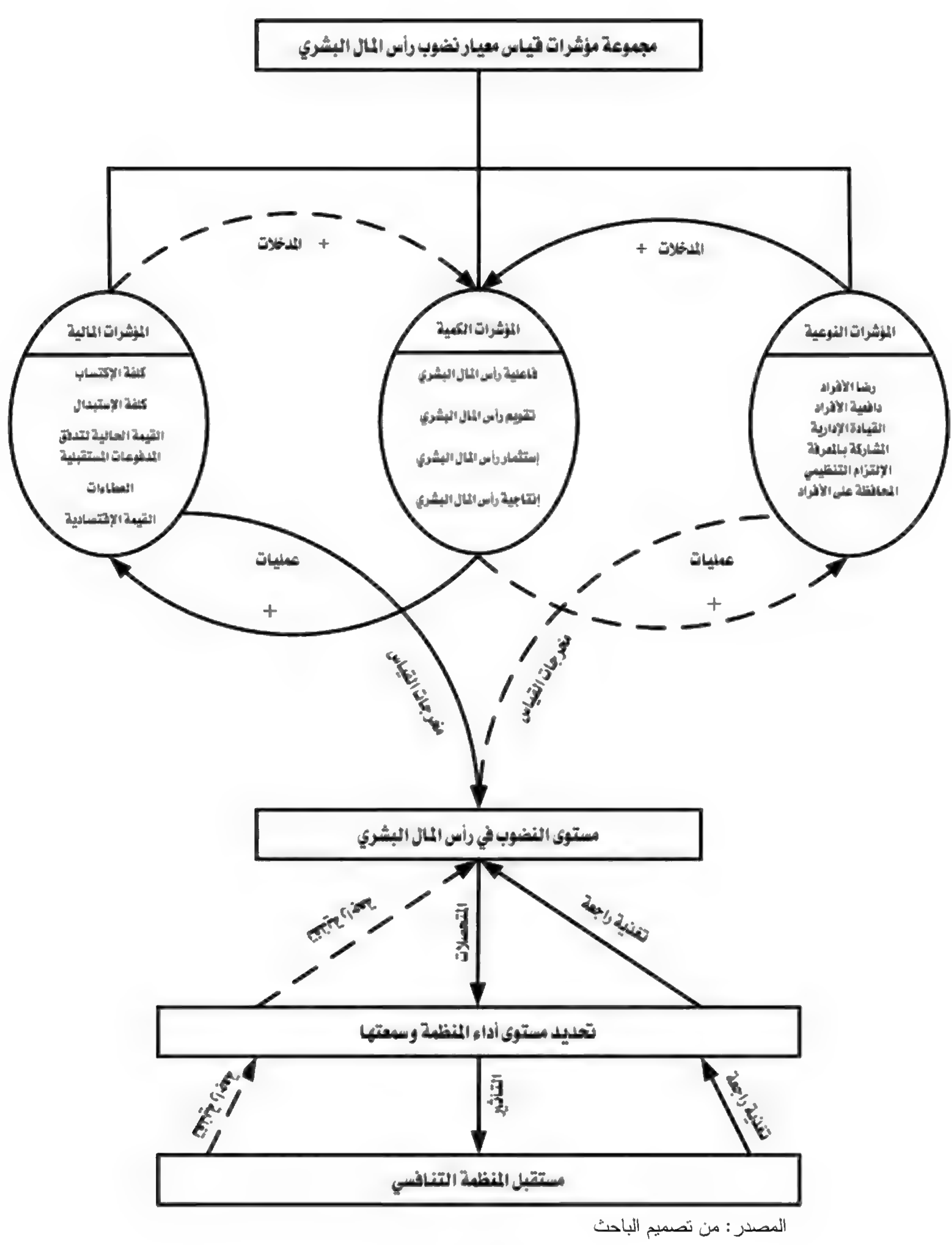
ويأخذ معدل الدوران ثلاثة مستويات، الدوران الاختياري أو الطوعي (Voluntary turnover) ويتحقق هذا النوع من الدوران من خلال ترك الأفراد للمنظمة بإرادتهم ويكون تأثيره على أداء المنظمة وسمعتها (Reputation) ورصيد رأس مالها البشري والفكري (سلبياً). والمستوى الثاني هو الدوران الإجباري أو اللاطوعي (In Voluntary turnover) والناتج من استغناء المنظمة عن بعض الأفراد العاملين ويكون التأثير على المنظمة (ايجابياً) إذا كان هذا الاستغناء (صحيحاً) والعكس يكون (سلبياً) أي إذا كان هذا الاستغناء (غير صحيحاً).

والمستوى الثالث هو معدل الدوران الإجمالي والناتج من جمع المستويين الأول والثاني.

إن ارتفاع معدل الدوران وبخاصة الاختياري منه، له انعاكاسات سلبية على كفاءة المنظمات لان الكثير من المساهمات والتطبيقات المعرفية والفكرية تضيع بدون فائدة، فقد ذكرت شركة (تي نيوليجي ون) التي تتخذ من دبي مقراً لها وهي المنظمة لمؤتمر إدارة المعرفة الأول: أن إحصاءات الشركة العالمية للبيانات (IDC) تشير إلى أن خسائر العالم عام (1999) جراء عدم استخدام آليات المعرفة تقدر بنحو (12) مليار دولار. (أبو جزر، 50:2055) فضلاً عن ذلك أشارت مجلة (فورتشن Fortune) أن (500) شركة في الأقل تفقد (31.5) مليار دولار سنوياً بسبب الفشل في إدارة الموجودات المعرفية اللاملموسة (Cho, 2011:1) .

إن الوقائع أعلاه تؤكد على ضرورة إجراء القياس الفعلي لمعيار معدل الدوران ولتشخيص اتجاهاته، وهذا يتطلب توافر مؤشرات قياس.

* **مؤشرات قياس نضوب رأس المال البشري:** يعرض الشكل (3) مؤشرات قياس معيار معدل دوران رأس المال البشري. ويتضح من الشكل أن مؤشرات القياس تتكون من ثلاثة مجموعات، وهي: مجموعة المؤشرات الكمية، مجموعة المؤشرات النوعية، مجموعة المؤشرات المالية.



المصدر : من تصميم الباحث

شكل (3)

مجموعة مؤشرات قياس معيار نضوب رأس المال البشري

إبعاد الحجج المنطقية لوجود إدارة نضوب رأس المال البشري

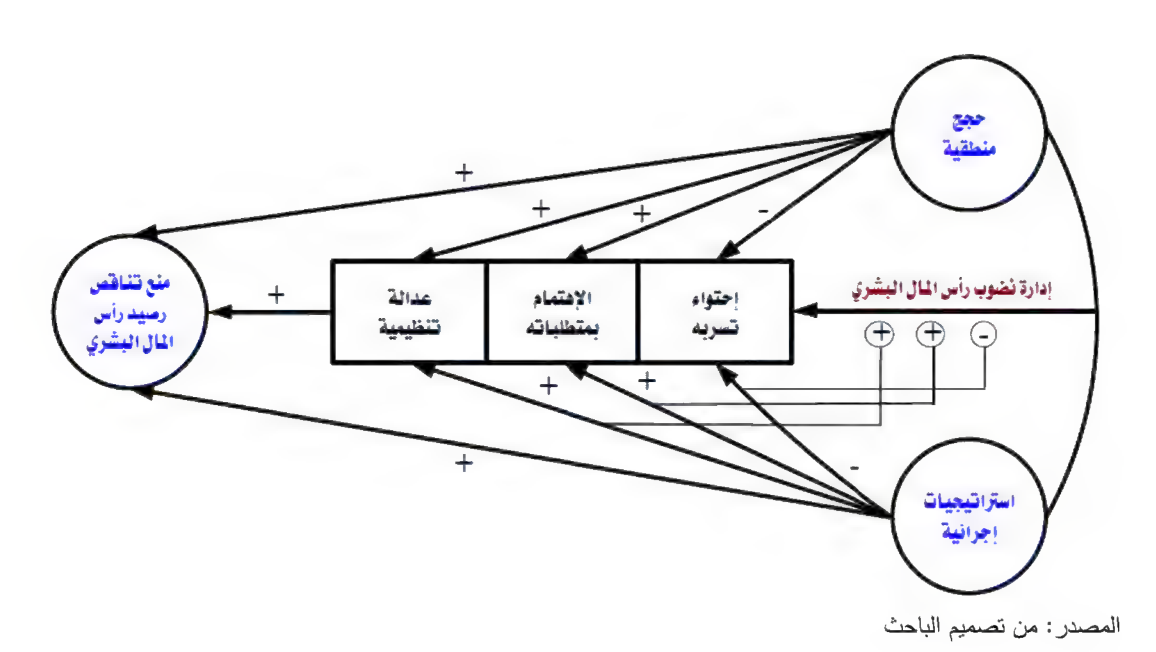
تحاول معلومات ومعارف هذه الفقرة عرض وتحليل أبعاد الحجج المنطقية لوجود إدارة نضوب رأس المال البشري، وتشمل هذه الأبعاد:

مفهوم إدارة نضوب رأس المال البشري: يشير مفهوم إدارة نضوب رأس المال البشري إلى مجموعة عمليات الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال إعداد الخطط التتابعية الرامية لتخفيض معدلات التسرب الوظيفي ودعم أهداف المنظمة الشاملة (كابيللي، 131:2010).

وبمفهوم آخر، تعني: طرق فعالة لمنع استنزاف الموارد البشرية من خلال تعزيز فرص التوظيف، وتوحيد معايير الوظائف، وتدريب الموارد البشرية، وتنظيم العمل حول مشاريع قصيرة الأجل، فهي لا تشبه السد المائل الذي يحفظ الخزان في مكان، بل هي أشبه بإدارة النهر بأكمله. لان هدفها الأساسي ليس منع المياه من التدفق ولكن التحكم في اتجاهها وسرعتها.
(Cappelli, 2000:110-111)

وبالإفادة من الطروحات السابقة وتأسيسا عليها نعرف إدارة نضوب رأس المال البشري لأغراض هذه الدراسة بما يأتي:
منهجية فكرية تتكون من حجج منطقية واستراتيجيات إجرائية تعمل كسدود ومصدات آمنة لمنع تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاري للمنظمة، عبر احتواء تسريه وزيادة الاهتمام بمتطلباته وإشاعة روح العدالة التنظيمية في تقييم جهوده وتحفيز مساهماته الإبداعية.

ويصور الشكل (4) مضامين مفهوم إدارة نضوب رأس المال البشري:



المصدر: من تصميم الباحث

شكل (4)

مضامين مفهوم إدارة نضوب رأس المال البشري

مبررات إدارة نضوب رأس المال البشري: يمكن تحديد مبررات إدارة نضوب رأس المال البشري بالنقاط الآتية:

1- مواجهة حرب الكفاءات والمواهب: تواجه المنظمات منذ مدة طويلة حرب حول الكفاءات والمواهب، إلا أن تلك الحرب ازدادت شدتها وأساليبها في نهاية تسعينيات القرن الماضي (Denisi & Griffin, 2005:273) . فقد توصلت الدراسة التي أجرتها شركة (Anderson Consulting) بالتعاون مع (Institute Management) إلى أن المؤسسات والشركات تخوض حرباً من اجل الحصول على الكفاءات والمواهب، وأشار (90%) من أفراد عينة الدراسة أن أولويات هذه المؤسسات والشركات ركزت على خبرة الكفاءات ومحاولة الحفاظ عليها (العنزي وصالح، 446:2009) .

وانطلاقاً من ذلك قامت شركة مايكروسوفت بوضع سياسة جديدة للمحافظة على مهندسي الالكترونيات العاملين لديها، ذلك لأنها قدرت كلفة استقطاب مهندس إلكترون للعمل لديها

سيكلفها ما بين (10000-20000) دولار أمريكي بسبب ندرة هذا التخصص وشدة الطلب عليه من قبل الشركات المنافسة (عقيلي، 274:2009).

2- المحافظة على مستويات أداء متميزة: تساهم إدارة نضوب رأس المال البشري في المحافظة على مستويات الأداء المتميز من خلال منع تسرب الكفاءات والمواهب لان نقص المواهب يعد ابرز أسباب الأداء الضعيف لذلك فإن أفضل المديرين يحيطون أنفسهم على الدوام بأفراد جيدين: أناسا منجزين وليس أصدقاء أو موالين. فقي كل عام يتعمق حشد المواهب لديهم ويتحسن لأنهم يهيئون على الدوام عدداً وافر من المواهب. (باور، 1997: 34، 36). لذلك نجد أن بعض المنظمات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تقوم بتمويل بعض الجامعات والمدارس والمعاهد المتميزة، بمنح ومساعدات مالية وفنية لتطوير مناهجها التعليمية وتمدها أحيانا بأعضاء هيئة تدريس عالية المستوى، وذلك لتوفر لها خريجين بمستوى عالي من التأهيل والتحصيل العلمي والمعرفة بشكل يلبي حاجتها من الموارد البشرية من التخصصات الهامة والنادرة (عقيلي، 2009 :291).

3- تقليل وتفويض حالات التنافر التنظيمي، وأبرز أمراض التنافر التنظيمي ما يأتي:

أ) النفاق التنظيمي (Organizational Hypocrisy) التنافر المدرك بين الكلمات والأفعال السابقة والفعل اللاحق لأصحاب المصالح في المنظمة (عبابنه، 2008: 15).

ب) الاحتراق النفسي (Burnout) حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة (الكلابي ورشيد، 2001: 119).

ت) الجمود التنظيمي (Organizational Plateaus) المرحلة أو النقطة التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى أعلى في السلم الإداري (السالم، 2009: 224) 0

ث) التكاسل التنظيمي (Organizational Loafing) انخفاض مشاركة الفرد في الناتج الإجمالي لجماعة العمل لتكاسل البعض واعتمادهم على الآخرين (جرينرج وبارون،2004: 311).

ج) الاستقواء التنظيمي (Organizational Bullying) الأذى أو الاستبعاد الاجتماعي لشخص ما، أو التأثير السلبي على مهام عمله مع تعرضه إلى الاهانة والعقاب والتخويف والمعاداة (إبراهيم، 2011: 438).

ضرورات إدارة نضوب رأس المال البشري: تتحدد ضرورات إدارة نضوب رأس المال البشري بما يأتي: (العنزي وصالح، 2009: 449-450)

1- تزايد التعقيدات الاقتصادية التي تؤدي بدورها إلى تزايد الحاجة إلى كفاءات عالية.

2- تزايد المنافسة وظهور المنظمات الصغيرة والمتوسطة بقوة في ساحة المنافسة.

3- تناقص مخزون الكفاءات وضعف روافد التعزيز.

4- تغيير طبيعة العمل وتقنياته.

5- الانفجار السكاني وعدم التوازن في توزيع المعارف والقدرات في العالم.

أفصحت المراجعة المكتبية وتحليل مضامين الأدبيات المتخصصة، وجود عدد من استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري.

وبعد محاكاة مفاهيمها الأساسية وأهدافها وأبعادها تم تصنيفها وتنظيمها بالجدول (1).

جدول (1) استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري

ت	عنوان الإستراتيجية	هدف الإستراتيجية	افتراض الإستراتيجية	متطلبات بناء الإستراتيجية	العوائد المتوقعة
1	**مناقلة الخبرات والمهارات**	**انتزاع الخبرات والمهارات من الأفراد الذين يمتلكون سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها وتوزيعها على الأفراد الذين بحاجة إليها عبر المناقلة وخزنها بمستودعات بيانات المنظمة**	**مناقلة الخبرات والمهارات تشبه آليات عمل سلسلة القيمة، وبالتالي يمكن للمنظمة نقل المهارات والخبرات بين سلسلة القيمة المتشابهة من جهة واقتسام الخبرات والمهارات لوحدات تعمل في مشروع واحد من جهة أخرى**	**1-تطوير الخبرات والمهارات من الداخل. 2-اكتساب الخبرات والمهارات من الخارج. 3-إعادة تعيين الخبرات والمهارات المتقدمة والتي تركت المنظمة. 4-توافر حوافز تسهل مناقلة الخبرات والمهارات.**	**1-تحقيق الميزة التنافسية. 2-خلق التعاون بين الأقسام. 3-تقليل مخاطر دخول السوق. 4-استدامة الإبداع والابتكار. 5-توسيع محفظة خيارات التنويع.**

ت	عنوان الإستراتيجية	هدف الإستراتيجية	افتراض الإستراتيجية	متطلبات بناء الإستراتيجية	العوائد المتوقعة
2	إطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن	بناء منظومة المواهب الثرية، وزيادة رصيد مخزونها والمحافظة عليه من النضوب والفقدان.	إن التنبؤ بحجم الطلب على المنتجات يشبه كثيراً وظيفة التنبؤ بحاجات المنظمة للمواهب، لتقدير أسرع الطرق وأرخصها لتصنيع المنتجات يشابه تماماً تطوير المواهب بفاعلية من حيث الكلفة، وانجاز بعض جوانب عمليات التصنيع من قبل أطراف خارجية يشبه إلى حد كبير التعيين الخارجي وضمان التوريد في حينه له علاقة بالتخطيط للأحداث المتتابعة فالقضايا والتحديات في إدارة مصادر المواهب الداخلية المتمثل في كيفية تقدم العاملين من خلال التطور الوظيفي واكتساب الخبرات هي مشابهه تماماً لكيفية تحرك سلسة الإمداد والتجهيز.	1-إدارة المخاطر من خلال الصنع أو الشراء 2-التكيف مع اللاتاكد من الطلب على المواهب. 3-تحسين العائد على الاستثمار من خلال تطوير العاملين. 4-المحافظة على الاستثمار من خلال المواءمة بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد.	1-تخفيض معدلات الدوران بنسبة تصل إلى (80%). 2-زيادة معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري بحدود (10%) كل مرة. 3-تقليل حالات الصراع التنظيمي والقلق المتعلقة به. 4-زيادة الوعي بأهمية التفاوض الجماعي.
3	مكافئ الدوام الكامل	تقليل الحضور الفعلي لأعضاء الفريق ومنحهم متسع من الوقت للإبداع والراحة.	ليس بالضرورة أن يشارك جميع أعضاء الفريق في جميع مراحل المشروع أو العمل لان مكافئ الدوام الكامل يهتم بالعدد اللازم من الأشخاص/ساعات .	1-تحديد مدة المشروع بالساعات. 2-تحديد عدد الفريق الكلي. 3-استخراج مكافئ الدوام الكامل. 4-تحديد العدد المطلوب من الفريق.	1-زيادة الولاء. 2-تخفيض كلف الموارد البشرية. 3-تحديد كامل المسؤوليات.

1-زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي 2-تقليل كلف الاختيار والتعيين 3-سرعة الاستجابة لحالات الترك وتعزيز رصيد المنظمة بالبدائل.	1-عمل تقييم صادق وصحيح عن مدى رغبة المنظمة في الاحتفاظ بموظفيها ضمن طاقم العمل لديها. 2-اعتماد مجموعة من الآليات غير التقليدية لتشجيع البقاء في المنظمة. 3-الاهتمام بنظم التعويضات ومراجعة تطويرها باستمرار.	إن إخلاص وولاء رأس المال البشري على المدى الطويل وبشكل عام هو أمر غير ممكن أو مرغوب فيه، يتحول التركيز من برامج الاحتفاظ الخارجية إلى التركيز على جهود ذات أهداف عالية مرجوة من أفراد معينين أو مجموعات محددة.	التأثير على من يريد أن يغادر المنظمة، لان السوق وليس المنظمة هو من سيحدد بشكل جوهري حركة رأس المال البشري.	الانقياد للسوق	4
1-زيادة مساحة التداؤبية. 2-سرعة تطوير المنظمات. 3-زيادة مستوى الولاء والتمسك بالمنظمة.	1-الوعي 2-المجالسة 3-الاستيعاب 4-التطبيق	إن بناء البحوث الأساسية يأتي من مشاريع البحوث الداخلية وبمساندة مشاريع البحوث الخارجية وهذا سيساهم في تطوير منتجات جديدة تزيد من درجة تمسك رأس المال البشري بمنظماتهم.	الاستفادة الكاملة من جميع مصادر الإبداع المتاحة الداخلية والخارجية.	الإبداع المفتوح	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

(Trott, 2008: 328-331)-1

(Cappelli, 2000: 107-111)-2

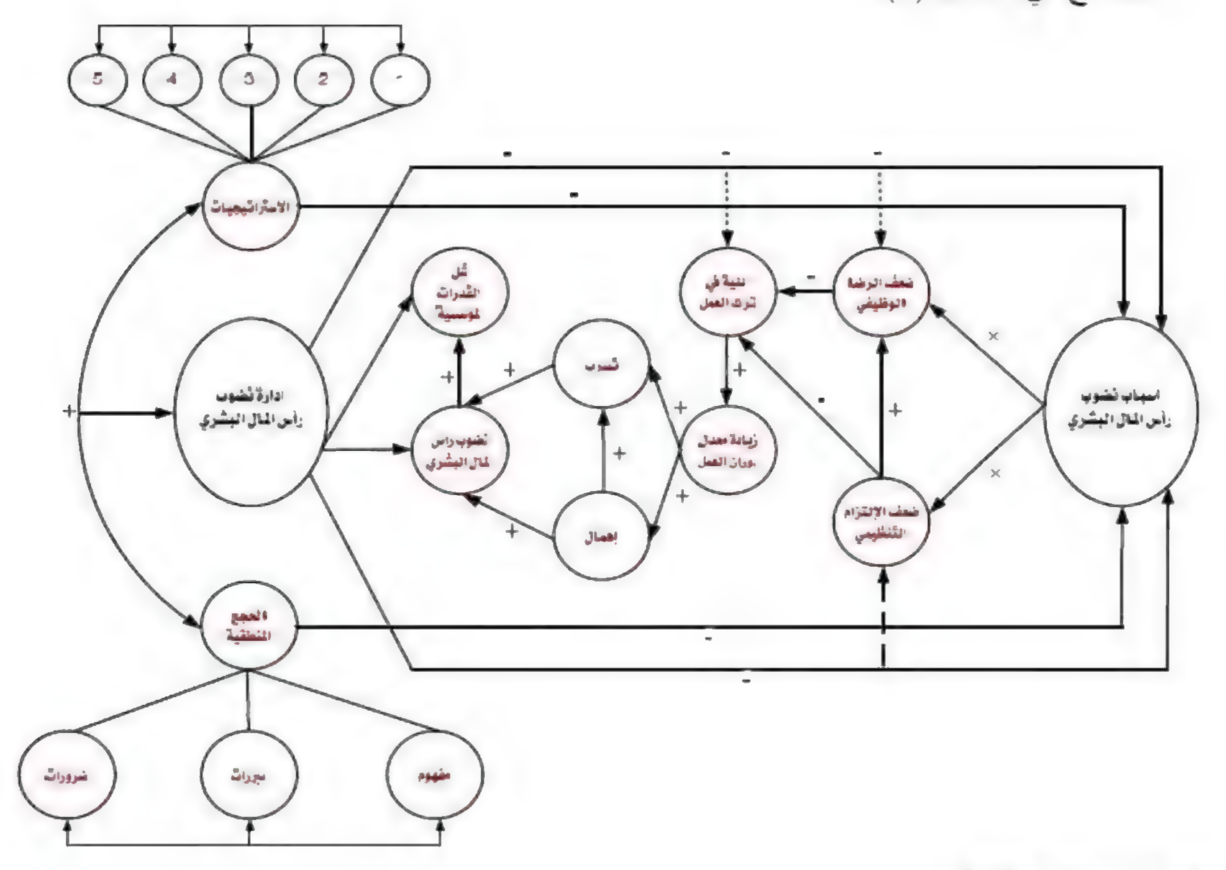
3-(كابيللي، 2010: 131-140)

4-(الإسكو، 2004: 77)

5-(باور، 1997: 148-151)

إطار الخريطة السببية لإدارة نضوب رأس المال البشري

وبعد استعراض استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري، نقدم إطار الخريطة السببية لإدارة نضوب رأس المال البشري واستراتيجياته وحركية العلاقات وطبيعتها ونوعيتها وكما موضح في الشكل (5).



المصدر : من تصميم الباحث

شكل (5)

الخريطة السببية لحركية إدارة رأس المال البشري واستراتيجياته

في إطار الطروحات الفكرية السابقة وتأسيساً عليها نقدم في الأدنى أهم استنتاجات الدراسة وتوصياتها:

الاستنتاجات:

1- ظهر أن رأس المال البشري يمثل سلاحاً استراتيجياً تنافسياً للمنظمات المعاصرة، لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي.

2- تبين أن هناك حرباً بين المنظمات لاستقطاب وجذب الكفاءات أو المواهب، وباعتماد أساليب وتقنيات متنوعة تحفز الكثير من تلك الكفاءات والمواهب والتي تمثل رصيد رأس المال البشري لترك منظماتهم نحو منظمات أخرى.

3- ظهر أن هناك مسببات تؤدي إلى نضوب رأس المال البشري وهجرته خارج منظماته، أبرزها ضعف الرضا الوظيفي وضعف الالتزام التنظيمي واللاعدالة التنظيمية.

4- اتضح أن مسالة المحافظة على رأس المال البشري واستبقائهم في منظماتهم ومنع تسربهم خارجها أصبحت مسالة في غاية الأهمية وضرورة لا مناص منها للمحافظة على مواقعها التنافسية وإسرار معارفها المتميزة

5- تأكد أن مسالة المحافظة على رأس المال البشري يستلزم إدارة تحد من نضوبهم وتناقص الرصيد الفكري للمنظمات، هذه الإدارة هي إدارة نضوب رأس المال البشري.

6- تبين أن إدارة نضوب رأس المال البشري يمثل مدخل منهجي متكامل يحوي على حجج منطقية تشمل (مفاهيم، ومبررات، وضرورات) واستراتيجيات إجرائية فاعلة0

التوصيات:

1- إعادة النظر بخطط المحافظة على رأس المال البشري وتحفيزه لجعله متماسكاً بمنظماتهم وعدم مغادرتها.

2- إعادة النظر بنظم الحوافز كافة وجعل تلك الحوافز مساوية إن لم تكن اكبر من المساهمات المقدمة من قبل رأس المال البشري.

3- تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية بشكل فاعل، وإشاعة روح المصارحة مع رأس المال البشري لاجهاض أي محاولة لاستقطابه وجذبه من قبل منظمات أخرى وبخاصة المنافسة منها.

4- وضع الخطط الاستباقية للمحافظة على رصيد مخزون رأس المال البشري وتحديد مصادر إثراءه سواء من الداخل والخارج.

5- تطبيق الاستراتيجيات المقترحة في هذه الدراسة وتحديد اتجاهات وتفضيلات المنظمات نحو تبنيها.

6- اختبار مسارات الخريطة السببية المقترحة في هذه الدراسة.

المصـــــادر

أولا: باللغة العربية

1- إبراهيم، منى، (2011)، سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (18)، العدد (3).

2- أبو جزر، أماني، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، **أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية – إدارة تربوية** – جامعة عمان العربية، عمان، (غير منشورة).

3- الاسكوا، (2004)، **منهجية إدارة المعرفة**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لعربي آسيا، نيويورك.

4- باور، جوزيف ال (1997)، **فن الإدارة**، ترجمة اسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان.

5- جرينيرج، جيرالد وبارون، روبرت، (2004)، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.

6- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي**، دار إثراء للنشر، عمان.

7- عبابنه، ختام، (2008)، سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم واقتراح آليات لهذا السلوك، **أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية – إدارة تربوية** – جامعة عمان العربية، عمان، (غير منشورة).

8- عقيلي، عمر وصفي، (2009)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي** – ط/2، دار وائل للنشر، عمان.

9- العنزي، سعد وصالح، احمد علي، (2009)، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر، عمان.

10- كابيللي، بيتر، (2010)، إدارة الكفاءات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة مزيد محمد القواسمة، **دورية الإدارة العامة**، العدد (1).

11- الكلابي، سعد ورشيد، مازن، (2001)، الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد(13)، العدد (1).

ثانياً: باللغة الانجليزية:

1- Ali, N., Azam, M., Alam, F., & Baloch, Q., (2010) Measuring the level of job satisfaction, commitment and Turnover Intentions of Private Universities Teachers of NWFP, Pakistan, Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research Business Vol.2 No.6.**

2- Analoui, B., Doloriert, C., & Sambrook, S., (2013), leadership and knowledge Management in UK ICT Organizations, **Journal of Management Development, Vol.32 No.1.**

3- Awad, E., & Ghaziri, H., (2004), Knowledge Management, Person Education International Prentice – Hall, New York.

4- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun, S., (2010), The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment of Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the new University, **Review of Business Research, Vol.10 No.1.**

5- Bontis, N., & Fitz-enz, J., (2002), Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and consequents, **Journal of Intellectual Capital, Vol, 3 No, 3.**

6- Cappelli, P., (2000), Amarket-Driven Approach to Retaining Talent, Harvard Business Review, January – February.

7- Denisi, A., & Griffin, R., (2005), **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston.

8- Dessler, G., (2003), **Human Resource Management ent**, Prantic Hall, New York.

9- Eyng, I., Reis, D., & Carvalho, H., (2006) Intellectual Capital As Strategic Resource: AN use diagnosis, **Third International Conference on Production Research Americas.**

10- Fernandez, I., & Sabherwel, R., (2010), **Knowledge Management – Systems and Processes**, M.E.Sharpe, New York.

11- Friedman, A., & Smiraglia, R., (2013) Nodes and arcs: Concept Map, Semiotics and Knowledge Organization, **Journal of Documentation, Vol.69 No.1**

12- Gates, S., & Langevin, P., (2012), Human Captial Measures Strategy, and Performance: HR Management Perceptions, **Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol.23 No.1.**

13- Hitt, M., Bierman, L., & Shimizu, k., (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A Resource – Based perspective, **Academy of Management Journal Vol.44 No.1**

14- Jashapara, A., (2011), **Knowledge Management – An Integrated Approach**, Prentice Hall, New York.

15- Jimenez, D., & Valle, R., (2013), Studying the Effect of HRM Practices on the Knowledge Management Process, **Personnel Review, Vol.42 No.1.**

16- Khalique, M., Shaari, J., lsa, A., & Ageel, A., (2011), Role of Intellectual Capital on the organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan, **International Journal of Business and Management Vol.6 No.9.**

17- Kontic, L., & Cabrilo, S., (2009), A strategic Model For Measuring Intellectual Capital in Serbian industrial Enterprises, **Economic Annals, Vol. LIV, No.183.**

18- Lawler, E., & Boudreau, J., (2012), Creating an Effective Human Capital Strategy, **HR Magazine, August.**

19- Lee, V., Ooi, K., & Tan, B., (2010), A Structural Analysis of the Relationship between TQM Practices and Product Innovation, **Asian Journal of Technology Innovation, 18, 1.**

20- Mertions, K., Alwert, K., & Will, M., (2006) Measuring Intellectual Capital in European SME, **proceedings of 1-KNOW'06, Austria.**

21- Nwadlani, M., & Akpotu, N., (2003), Academic Staff Turnover In Nigerian Universities (1990-1997), **Education, Vol.123 No.2.**

22- Rehman, C., Ahmad, H., & Iiyas, M., (2011), Impace of Attitudes, Organization Characteristics and external market on employee Turnover Intentions in Private Sector Universities of Lahore, **European Journal of Social Sciences, Vol.21 No.1.**

23- Sadler, P., (2003), **Strategic Management**, Rogan Page, London.

24- Sellgren, S., Kajermo, K., Ekvall, G., & Tomson, G., (2009) Nursing Staff Turnover at a Swedish University Hospital: an exploratory study, **Journal of Clinical Nursing, 18.**

25- Shih, K, Chang, C., & Lin, B., (2010), Assessing Knowledge creation and intellectual capital in banking industry, **Journal of Intellectual Capital Vol.11 No.1.**

26- Suzuki, E., Tagaya, A., OTA, K., Nagasawa, Y., Tsuura, R., & Sato, C., (2010), Factors Affecting Turnover in early and later periods of employment, **Journal of Nursing Management, 18.**

27- Trott, P., (2008), **Innovation Management and new product development**, 4th ed., Prentice Hall, London.

Wood, S., Revnolds, J., (2013), Knowledge Management, Organizational Learning and Memory in UK Retail net work Planning, **The service industr**